

R...E...P...E...R...E...S...

**EFFICACE À TOUT ÂGE**

*Les différentes étapes  
de la vie au travail*

**51**

Edition du CARIF Poitou-Charentes



# EFFICACE À TOUT ÂGE

## LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA VIE AU TRAVAIL

Compte-rendu du colloque organisé le 18 novembre 2003, au CNAM sur le site du Futuroscope, par l'ARACT, le CREDES et le GIP Qualité de la Formation  
Synthèse réalisée par Nathalie LINQUIER.

### INTRODUCTION

Dominique GOUËSET, directeur du CREDES ..... 2

### ETAT DES LIEUX : TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

**A. Le vieillissement au travail et par le travail** (vu par deux élus de comités d'entreprise) ..... 4

**B. Vieillesse des salariés. Quelle prise en charge par les élus de comités d'entreprise de la région Poitou-Charentes ?**  
*Emmanuelle LEMOTHEUX, chargée d'études au CREDES* ..... 6

**C. Âge et formation en Poitou-Charentes : des statistiques insuffisantes.**  
*James RENAUD, président du Credes* ..... 8

**D. Âge et conditions de travail. Etre efficace à tout âge ?** *Serge VOLKOFF, directeur du Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Âge et les Populations au Travail (CREAPT)* ..... 10

### ACTIONS ET PERSPECTIVES

**A. Présentation du projet Atout'Âge.** *Hervé BAROT, directeur du GIP Qualité de la formation* ..... 17

**B. Le concept des étapes de la vie au travail.** *Bernard LANGELIER, directeur du CIBC des Charentes et de la Vienne* ..... 19

**C. La validation des acquis de l'expérience au service des parcours personnels et professionnels.** *Josette LAYEC, directrice des études à l'institut MCVA* ..... 21

**D. Le bilan de compétences : un outil au service des plus de 50 ans.**  
*Bernard LANGELIER, directeur du CIBC des Charentes et de la Vienne*

**E. Un dispositif pour gérer les carrières des seniors.** *Christine STIVIN, directrice Développement des ressources humaines à la Caisse d'Épargne Poitou-Charentes* ..... 24

**F. Gestion des âges : des entreprises se mobilisent.** *Patrick SAGORY, directeur de l'ARACT Poitou-Charentes. Céline ROUX, chargée de mission de l'ARACT Poitou-Charentes. Alain MINEAU, responsable de la communication interne des Etablissements LEROY-SOMER* ..... 26

**G. Des solutions et des marges de manœuvre au service des acteurs de l'entreprise.** *Serge VOLKOFF, directeur du CREAPT* ..... 28

**BIBLIOGRAPHIE SUCCINCTE** ..... 32

# Introduction

**Dominique GOUËSET,**

*directeur du Centre Régional d'Etudes  
et de Documentations Economiques et Sociales (CREDES)*

À partir de 2006, l'arrivée des jeunes sur le marché du travail ne compensera plus les départs massifs à la retraite. Ce vieillissement de la population active impose d'engager sans plus tarder une réflexion en profondeur sur la gestion des âges au sein de l'entreprise. Avec cette question, centrale : comment permettre à tous les salariés, quel que soit leur âge, de se maintenir dans l'emploi et d'être efficaces au travail tout en préservant leur santé ?

Elaborer des réponses pertinentes aux problèmes posés par le vieillissement au travail et par le travail suppose, pour les acteurs de l'entreprise et leurs partenaires, de s'interroger sur l'organisation du travail et les conditions de travail, la transmission des savoir-faire, la gestion des compétences et le développement des mobilités professionnelles, etc.

Tous aussi doivent travailler à faire évoluer les représentations dominantes et tordre le cou aux idées reçues, selon lesquelles les salariés de plus de cinquante ans seraient démotivés, incapables de s'adapter à de nouvelles situations de travail ou inaptes à suivre une formation professionnelle !

Une quinzaine d'acteurs de l'emploi et de la formation de la région Poitou-Charentes se sont associés au sein du projet « Atout'Âge », piloté par le Carrefour pour l'Innovation Sociale, le Travail et l'Emploi (CISTE), pour construire ensemble des solutions collectives, solidaires et partenariales aux problèmes posés par le vieillissement de la population active.

Trois de ces partenaires – le CREDES, le GIP Qualité de la formation et l'ARACT – ont organisé le 18 novembre 2003, avec le soutien du Fonds Social Européen (FSE), du CNAM Poitou-Charentes et de l'ANDCP, un colloque sur le thème « *Efficace à tout âge. Les différentes étapes de la vie au travail* ». Objectif : permettre à tous, représentants du personnel, syndicalistes, acteurs de la formation, acteurs de l'emploi, DRH, dirigeants d'entreprise, médecins du travail, consultants, etc., d'échanger et de témoigner. La journée a été conçue en deux temps : la première partie est consacrée aux témoignages et aux constats, la seconde partie porte sur les solutions et les pistes d'action.

## LES ORGANISATEURS DE LA JOURNÉE

- Le Centre Régional d'Etudes et de Documentations Economiques et Sociales (CREDES) est une association regroupant quelque 330 comités d'entreprise et structures similaires de la région Poitou-Charentes et offrant des services à plus de 40 000 salariés. Créé en 1985, à l'initiative de la CFDT, il poursuit quatre missions : concevoir et dispenser des formations à l'attention des élus de CE et autres représentants du personnel ; accompagner les CE dans l'organisation d'activités sociales et culturelles, en veillant notamment à mutualiser les moyens ; diffuser de l'information sur les sujets intéressant les CE ; réaliser des études.
- Le GIP Qualité de la formation est un Groupement d'intérêt public dans lequel se retrouvent les financeurs et les opérateurs de la formation : l'Etat, la Région et les OPCA. Sa mission est double : professionnaliser les acteurs de la formation et contribuer au développement de l'offre de formation.
- L'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) Poitou-Charentes est l'une des associations paritaires du réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). Elle est financée par l'Etat, la Région, l'AGEFIPH et le FSE. Créée fin 1994, elle a pour mission de sensibiliser les entreprises à l'amélioration des conditions de travail et d'accompagner des démarches innovantes dans ce domaine. Elle intervient sur des terrains aussi variés que la promotion de la santé au travail et la prévention des risques professionnels, le développement des démarches compétences et de la qualification au travail, la promotion de démarches conciliant mieux développements technologiques et organisationnels, la gestion des âges, etc.

# Etat des lieux : témoignages et débats

## A. LE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL ET PAR LE TRAVAIL (vu par deux élus de comités d'entreprise)

### • Témoignage d'un élu CE des Laboratoires de La Roche-Posay

Ce représentant du personnel évoque la pénibilité du travail et l'usure prématurée des salariés dont la moyenne d'âge est supérieure à 40 ans. Pourtant, la question du vieillissement au travail et par le travail demeure, selon lui, taboue au sein de l'entreprise et la Direction refuse de la traiter de façon concertée. Il est vrai que la valse des « patrons » et la multiplication des plans sociaux, ces dernières années, ont fortement déstabilisé l'ensemble des acteurs internes.

Une commission « absentéisme » a été mise en place, mais cet élu doute qu'elle permette de faire véritablement émerger la question du vieillissement et de l'usure professionnelle, car les salariés sont les premiers à se taire. Il est vrai, souligne l'élu, que les salariés âgés sont déconsidérés dans l'entreprise : « Chez nous, [vieillir] est très dévalorisant. C'est synonyme d'usure prématurée, de diminution de la performance physique ou morale ».

### • Témoignage d'un élu CE de l'entreprise Courvoisier, négociant en eau-de-vie.

Cette entreprise charentaise, où la moyenne d'âge est de 49 ans, a connu

d'importantes restructurations ces dernières années. Les effectifs sont passés de 288 personnes en 1996 à 196 actuellement. Concrètement, des préretraites ont été accordées aux salariés à partir de 56 ans et les départs n'ont pas été remplacés, l'entreprise faisant le choix de l'intérim.

Dans les cinq prochaines années, 40 % des salariés actuellement en poste vont partir à la retraite. Pour autant, les questions posées par le vieillissement des salariés (remplacement des départs, transfert des compétences, etc.) ne sont pas abordées et traitées par la direction de l'entreprise.

Ce représentant du personnel parle d'intensification du travail. « Pour la Direction, on doit être à 100 % de notre temps »... « Les départs ne sont pas remplacés, ce qui signifie plus de travail pour les autres »...

Il évoque également les atteintes à la santé (troubles musculo-squelettiques, problèmes cardiaques, stress...) et la multiplication des arrêts maladies.

Seules actions entreprises par la direction : la mise en place de formations aux gestes et postures. Les représentants du personnel, eux, se sentent impuissants.

### **Le vieillissement, une question taboue**

Plusieurs intervenants le soulignent : la question du vieillissement est souvent taboue. Les salariés vieillissants préfèrent taire leurs difficultés à tenir leur poste, de peur d'être déconsidérés, déclarés « moins performants » ou affectés à un autre poste dont ils ne veulent pas. Quant à la direction, elle ne prend pas en compte l'âge des salariés et attend la même performance d'une personne de 25 ans et d'une autre de 55 ans.

### **Des « vieux » de moins de 30 ans**

Plusieurs intervenants évoquent, à l'instar du représentant du personnel des Laboratoires de La Roche-Posay, la pénibilité du travail et l'usure prématurée qu'elle engendre. Dans cette entreprise du secteur de l'agroalimentaire, explique un élu, on use les jeunes les uns après les autres : « *Les jeunes de 20 ou 25 ans, on leur met la carotte [un salaire] devant le nez. Quand ils sont usés et ont une tendinite, on les vire. C'est pas grave, de la chair fraîche, y'en a plein la charrette !* ». Le docteur Michelle THOMAS, médecin du travail en Charente, dénonce la course à la productivité et les « conditions de travail déplorables » qu'elle génère dans certains secteurs. Dans son département, elle et ses confrères ont ainsi comptabilisé 5 suicides en lien avec le travail.

### **Se former... tout au long de la vie ?**

Un cadre à la retraite raconte comment il a pu bénéficier d'une formation professionnelle à l'âge de 61 ans et choisir de quitter l'entreprise un an plus tard, une fois transférés savoir-faire et tours de main. Un exemple bien singulier quand on sait qu'à partir de 45 ans, l'accès à la

formation devient relativement difficile. Plusieurs participants évoquent ainsi le faible taux de formation des salariés quinquagénaires, lié au moins en partie aux réticences des employeurs à investir dans la formation pour leurs salariés les plus âgés. Une participante évoque de son côté les difficultés que rencontrent, dans de nombreuses entreprises, les salariés quinquagénaires pour obtenir une formation correspondant à leurs attentes : « *il arrive fréquemment qu'on vous colle une formation qui ne présente aucun intérêt par rapport à votre travail, simplement pour faire « du chiffre » et atteindre un certain pourcentage de formations dans l'entreprise* ».

### **Certains « vieux » se sentent sacrément jeunes...**

Plusieurs personnes dans la salle témoignent qu'à 50 ans et plus, elles se sentent jeunes, compétentes, dynamiques et capables. Un retraité explique qu'il met aujourd'hui ses compétences et son dynamisme au service du secteur associatif. Une femme, comptable dans un centre de réinsertion de travailleurs handicapés, explique qu'à 59 ans, elle ne « *se sent pas du tout concernée par le vieillissement* » et exhorte les Seniors à montrer qu'« *ils valent autant que les jeunes* ». « *Certes, on se colore les cheveux, on met de l'anti-rides, on fait de la gym*, conclut-elle avec humour. *Mais on a l'expérience, tout ce que la vie nous a appris* ».

### **... Mais d'autres sont usés et n'aspirent qu'à cesser le travail**

Plusieurs participants rappellent que tous les salariés quinquagénaires n'aspirent pas, loin s'en faut, à se maintenir dans l'emploi. La pénibilité du travail et le

recours aux préretraites progressives pendant de longues années expliquent qu'une partie d'entre eux aspire à partir à la retraite avant 60 ans. Du coup, se battre pour maintenir dans l'emploi au-delà de 55 ans n'est pas chose facile pour les organisations syndicales.

Le secrétaire du CHSCT de la SOVIBA, un abattoir situé à Saint-Maixent, dans les Deux-Sèvres, estime qu'il n'est pas possible, au vu des conditions de travail actuelles, d'envisager de maintenir plus longtemps dans l'emploi des salariés usés par le travail. L'entreprise, dont la moyenne d'âge est de 35 ans, comptait 695 jours d'arrêts maladie en 2000. Fin octobre 2003, elle en comptabilise 1309 !

Depuis une vingtaine d'années, Claude MEUNIER est membre CFDT de la commission Emploi et Formation des Deux-Sèvres, qui s'occupe d'attribuer les aides de l'Etat visant à favoriser les cessations anticipées d'activité. Il lui semble difficile de faire reculer l'âge de cessation d'activité, car les salariés ont envie de partir tôt en raison de conditions de travail difficiles.

### **Faire évoluer les mentalités, un vaste chantier**

L'ANPE travaille à la réinsertion de tous les publics, souligne Sylvie PETITJEAN, directrice régionale de l'ANPE, y compris les demandeurs d'emploi quinquagénaires. Ce qui suppose d'œuvrer à faire évoluer représentations et mentalités. Du côté des entreprises, mais aussi des demandeurs d'emploi eux-mêmes : « *Il est très difficile de faire passer l'idée à des demandeurs d'emploi de plus de 55 ans qu'il leur est encore possible de travailler* », souligne-t-elle.

### **La disparition des métiers de base**

Gilbert GALLARD, délégué syndical dans une entreprise industrielle, explique comment, ces dix dernières années, les métiers de base ont été déconsidérés dans son entreprise, au profit de nouvelles compétences en lien avec la robotique ou l'informatique. Mais aujourd'hui, ces métiers de base sont en train de disparaître : « *Chez nous, beaucoup de salariés ont plus de 40 ans d'ancienneté. Dans les 4 ans à venir, 400 personnes vont partir, soit 1/3 de la population. Surtout des anciens qui ont du métier...* ».

## **B. VIEILLISSEMENT DES SALARIÉS QUELLE PRISE EN CHARGE PAR LES ÉLUS DE COMITÉS D'ENTREPRISE DE LA RÉGION POITOU-CHARENTES ?**

**Emmanuelle LEMOTHEUX,  
chargée d'études au CREDES**

Plusieurs études menées au niveau national en font le constat : les chefs d'entreprise et les DRH se préoccupent peu du vieillissement démographique. Ainsi, selon la DARES, « *moins d'un établissement sur cinq gère aujourd'hui sa pyramide des âges de façon anticipée, et cette pratique est surtout répandue parmi les plus grands établissements*<sup>1</sup> ».

Qu'en est-il des représentants du personnel ? Le Centre Régional d'Etudes et de Documentations Economiques et Sociales (CREDES) a souhaité comprendre quelle perception les comités d'entreprise ont du

1. Claude MINNI et Agnès TOPIOL, « Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique », Premières synthèses, n°15.1, avril 2002, DARES, ministères de l'Emploi et de la Solidarité.

phénomène du vieillissement au travail et comment ils s'emparent aujourd'hui de cette question.

L'association, qui regroupe des comités d'entreprise de Poitou-Charentes, a donc réalisé, dans le cadre du projet Atout'Âge, une étude régionale<sup>2</sup>. Objectif : capitaliser des informations permettant ensuite de mieux sensibiliser et outiller les représentants du personnel sur cette question.

L'étude, réalisée en 2002, comporte deux volets : l'élaboration d'un questionnaire et la réalisation d'entretiens (voir encadré Méthodologie). Le questionnaire comporte cinq 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 vieillissement au sein de l'entreprise ; la perception qu'ont des salariés quinquagénaires les élus de CE.

### MÉTHODOLOGIE

Un questionnaire a été adressé à quelque 212 comités d'entreprise de la région Poitou-Charentes, adhérents du CREDES, durant le second semestre 2002. 82 ont répondu, soit 38,7 % des CE contactés.

Des entretiens ont par ailleurs été réalisés avec des élus de 9 comités d'entreprise durant le dernier trimestre 2002

L'analyse des résultats montre que le vieillissement des salariés de l'entreprise ne constitue pas une forte préoccupation des élus de CE. Si plus de 8 personnes interrogées sur 10 connaissent l'âge moyen des salariés de l'entreprise, seulement la moitié d'entre elles dit connaître les prévisions d'évolution de l'emploi dans

l'entreprise. Finalement, les élus de CE ont une connaissance très limitée des données relatives à l'âge dans l'entreprise et la plupart d'entre eux ne considèrent pas le vieillissement des salariés comme un problème pour l'entreprise.

Nombreux sont les élus de CE qui pointent l'usure des salariés quinquagénaires, la pénibilité du travail et ses répercussions sur la santé des plus âgés, etc. Pour autant, peu d'actions sont conduites pour améliorer la situation.

Globalement, les élus de CE ont une perception très positive des salariés quinquagénaires. Dans leur très grande majorité, ils les trouvent compétents, expérimentés, productifs, leur reconnaissent une bonne connaissance du métier et du monde du travail, etc. En revanche, ils sont moins nombreux à considérer que les salariés de plus de 50 ans sont motivés et seulement 6 élus de CE sur 10 considèrent qu'il est nécessaire que les salariés âgés de 50 ans et plus suivent des formations.

Lorsqu'ils sont sensibilisés à la question du vieillissement des salariés dans l'entreprise, les élus de CE se sentent dépourvus pour agir. Souvent, leur rôle se limite à signaler à l'employeur, pyramide des âges à l'appui, qu'il faudrait prendre en compte l'aspect démographique de l'entreprise.

Différentes solutions sont évoquées par les élus de CE pour traiter la question du vieillissement des salariés dans l'entreprise : maintenir les préretraites ; embaux

2. « Vieillesse des salariés : quelle prise en charge par les élus des Comités d'entreprise de Poitou-Charentes ? », CREDES, Cahier Repères n°48, édition CARIF Poitou-Charentes.

cher régulièrement ; améliorer les conditions de travail ; motiver les quinquagénaires (notamment par la reconnaissance de leurs compétences) ; instaurer un système de tutorat et d'accompagnement des jeunes permettant aux plus âgés de transmettre leurs savoir-faire.

## DÉBATS

Si les représentants du personnel ne se sont pas davantage emparés de la question du vieillissement ces dernières années, estime Laurent CARON, vice-président (CFDT) de l'Assédic Poitou-Charentes, c'est parce qu'ils se sont satisfaits de la gestion prévisionnelle des emplois proposée par le patronat. Celle-ci consistait d'une part à pousser les plus de 50 ans vers le chômage (moyennant compensation financière, l'entreprise proposait à ses salariés les plus âgés d'endosser le costume de chômeur en attendant l'âge de la retraite) ; d'autre part à embaucher des jeunes, voire à faire appel à des intérimaires. Cette gestion des âges « scandaleuse » n'est plus possible aujourd'hui, du fait de la suppression de l'allocation « Chômeurs âgés ». D'où la nécessité de réfléchir à d'autres solutions, de « réinventer » le travail pour les salariés les plus âgés.

Jacques DUBOST, consultant chez FORMAREST, a participé à la réalisation d'une étude portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les petites structures du territoire de Parthenay. Il a pu ainsi constater à quel point les responsables de PME et de TPE méconnaissent les conséquences du vieillissement de leurs salariés : « *Les dirigeants de ces petites structures n'ont pas*

*de stratégies claires. Ils ont le nez dans le guidon et sont focalisés sur leur carnet de commande. [Du coup], ils occultent complètement la gestion de leur population... Ils ne voient pas le trésor qu'ils ont dans leur entreprise, c'est-à-dire leur personnel ».*

Comment gérer les départs à la retraite, massifs dans les années à venir ? La question, posée par plusieurs intervenants, concerne bien sûr les salariés, mais aussi les représentants du personnel, les responsables de PME et de TPE, les artisans, les exploitants agricoles, etc. Serge VOLKOFF rappelle ainsi que la détérioration des conditions de travail est aussi une réalité pour les artisans. Aussi, un nombre croissant d'entre eux considère aujourd'hui qu'il a gagné le droit, après 35 ou 40 ans passés à travailler durement, de lever le pied et de profiter de la vie. Pour Laurent CARON, « *pleins de petits métiers sont [ainsi] menacés de disparition et [on risque de parvenir à] une désertification des zones rurales... Il faut donc revaloriser les métiers et travailler différemment ».*

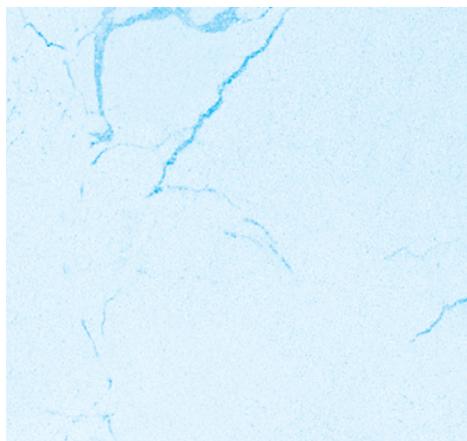
## C. ÂGE ET FORMATION EN POITOU-CHARENTES : DES STATISTIQUES INSUFFISANTES

James RENAUD, président du CREDES

Si des statistiques complètes existent au niveau national sur la relation Âge et Formation, les données chiffrées disponibles au niveau de la région Poitou-Charentes semblent insuffisantes. L'administration, notamment, n'est peut-être pas assez outillée. Par exemple, le document publié par la Direction

Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP) et intitulé « *Le financement de la formation professionnelle continue dans les entreprises d'au moins 10 salariés en Poitou-Charentes, en 2000* », ne contient aucun élément relatif à l'âge. Il semble donc nécessaire d'intégrer ce critère aux outils statistiques existants.

Les chiffres disponibles proviennent du Centre d'Etudes et de REcherches sur les Qualifications (CEREQ). Ils ne concernent que le secteur privé et les entreprises d'au moins 10 salariés. Bien qu'incomplets, ils viennent confirmer la tendance repérée au niveau national : plus on vieillit, moins on se forme. Ainsi, en 2000, 36 688 hommes et 26 688 femmes de la région ont bénéficié d'une action de formation, soit au total 63 376 personnes. Sur ce total, seulement, 18 708 personnes avaient plus de 45 ans, soit 30 % des personnes ayant bénéficié d'une action de formation (pourcentage équivalent au niveau national). Les 26-44 ans représentent, eux, 60 % des personnes ayant bénéficié d'une action de formation en Poitou-Charentes en 2000.



## Participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue en Poitou-Charentes (2000)

### Répartition des stagiaires par âge et sexe

Âge	Total stagiaires	stagiaires	
		femmes	hommes
Moins de 26 ans	6 328	3 047	3 281
26-44 ans	38 340	15 935	22 405
45 ans et plus	18 708	7 706	11 002
<b>Total</b>	<b>63 376</b>	<b>26 688</b>	<b>36 688</b>

Source : Céreq

1 540 entreprises ont accueilli au moins un stagiaire de la formation professionnelle. On notera que ce tableau porte sur seulement 145 000 salariés. Or la région compte 365 514 salariés du secteur privé. Les quelque 100 000 personnes travaillant dans des entreprises de moins de 10 salariés, notamment, ne sont pas prises en compte dans ces chiffres. On peut donc légitimement supposer que la part des salariés de 45 ans et plus bénéficiant annuellement d'une formation est inférieure à 30 %.

## DÉBATS

Marie-Annick MICHAUD, directrice adjointe du travail à la DDTEFP de la Vienne, précise que les chiffres dont il est question proviennent du Service régional de contrôle de la formation, qui s'appuie sur les seules déclarations des établissements de plus de 10 salariés. Il n'est donc pas possible d'aller dans le détail. Si l'on veut aller plus loin – ce qui apparaît en effet nécessaire – il faut réaliser des études spécifiques, sans s'en tenir aux

déclarations obligatoires des entreprises qui sont trop imparfaites en l'état et qu'il ne serait pas pertinent d'alourdir davantage. Il deviendrait alors possible d'appréhender plus finement la relation entre âge et formation, par exemple en disposant de statistiques sur le nombre d'heures de formation par salarié, par tranche d'âge et par niveau de qualification.

Serge VOLKOFF (directeur du CREAPT) précise qu'on dispose, au niveau national, de statistiques détaillées sur la relation entre âge et formation. Par exemple, il est possible de connaître le type de formations selon l'âge et leurs retombées en termes de salaires, de qualifications, de contenu du travail, etc.

## D. ÂGE ET CONDITIONS DE TRAVAIL. ÊTRE EFFICACE À TOUT ÂGE ?

**Serge VOLKOFF, directeur du Centre de Recherches et d'Études sur l'Âge et les Populations au Travail (CREAPT)**

*Serge VOLKOFF, statisticien et ergonomiste, est administrateur de l'INSEE, membre du Conseil d'Orientation sur les Retraites et directeur de recherches au Centres d'Études de l'Emploi. Depuis 1991, il dirige le Centre de Recherches et d'Études sur l'Âge et les Populations au Travail (CREAPT).*

*Il est l'auteur ou co-auteur de plusieurs ouvrages dont « Les conditions de travail », paru aux éditions La Découverte (2000) et « La démographie du travail », paru aux éditions de l'ANACT (2002).*

« Comment être efficace au travail, à tout âge et sans s'user ? » Cette question est au

centre des travaux menés par les chercheurs du CREAPT. Dans ce laboratoire de recherches, en effet, la relation entre âge et travail est étudiée selon une double approche : le vieillissement par le travail (la manière dont on vieillit dépend du travail que l'on a eu) et le vieillissement par rapport au travail (avec l'âge, on ne travaille plus de la même manière, on ne fait pas face de la même façon à certaines conditions de travail). Les travaux menés au CREAPT visent donc à bâtir des univers de travail dans lesquels tout travailleur, quel que soit son âge, puisse se sentir le mieux possible et travailler de manière saine pour soi-même et efficace.

### I – Données démographiques

Le vieillissement de la population est une tendance lourde, dans le monde et bien plus encore dans les pays les plus développés. Dans ces derniers, on constate plus particulièrement un vieillissement de la population active, résultant de la conjonction d'au moins deux facteurs : l'augmentation, ces dernières années et dans les années à venir, de la part des 45-64 ans parmi les 15-64 ans ; l'entrée plus tardive des jeunes, par ailleurs moins nombreux, sur le marché du travail.

On notera qu'en France, le vieillissement de la population active est aussi amené à s'opérer de façon indirecte, puisqu'il est prévu d'augmenter la durée de cotisation pour financer les retraites. « *Même si les durées de vie professionnelle ne changeaient pas, par le simple jeu démographique, le nombre de quinquagénaires serait appelé à augmenter [dans les années à venir]* », note Serge VOLKOFF, avant de

poursuivre : « *A fortiori, si on supprime les préretraites et qu'on pousse une bonne partie des salariés à travailler au-delà de 60 ans pour atteindre 40, 41 ou 42 ans d'annuités, la part des plus de 50 ans dans les entreprises sera encore plus forte* ». Si ce second scénario est le bon, en 2025, un salarié sur trois aura 50 ans et plus dans les administrations et les entreprises.

## **II – Les entreprises face à la question du vieillissement**

Le vieillissement de la population active ne constitue pas une préoccupation forte des employeurs et très peu d'entreprises s'engagent aujourd'hui dans une action cohérente et concertée pour le gérer au mieux. Selon une étude du ministère chargé du Travail, à peine plus d'un employeur sur deux dit avoir réfléchi à cette question ; un employeur sur 5 répond avoir une idée précise de l'avenir et affirme gérer la pyramide des âges de façon anticipée ; et un employeur sur 6 ou 7 estime mener une réflexion globale dans l'établissement sur la question du vieillissement.

Dans la plupart des cas, l'entreprise adopte donc une attitude d'indifférence par rapport au vieillissement de ses salariés, qu'elle ne considère pas comme constitutif d'un problème. Parfois, elle a raison. Encore faut-il savoir identifier les caractéristiques du travail qui font que ledit vieillissement n'est pas un problème pour l'entreprise. Le plus souvent, le problème existe bel et bien, mais il est nié, car l'entreprise ne sait pas l'énoncer. Elle se contente alors souvent de dire que tout est question de motivation !

Dans les entreprises affichant cet optimisme de façade, on constate en pratique que de nombreux acteurs intermédiaires

(salariés, collectifs, cadres intermédiaires, médecins du travail, etc.) régulent au quotidien pour atténuer les problèmes posés par le vieillissement des salariés. Mais dans le contexte démographique actuel, et compte tenu des conditions de travail dont on ne peut pas dire qu'elles s'améliorent globalement, leurs marges de manœuvre se restreignent nécessairement.

Autre attitude face au vieillissement : le recours aux départs précoces, recours d'autant plus développé en France que les préretraites ont longtemps fait l'objet d'un consensus entre partenaires sociaux, Etat compris. Les préretraites assurent aux entreprises une gestion des compétences simple et a priori efficace, et offrent aux salariés de partir plus tôt à la retraite. La France, rappelle Serge VOLKOFF, présente sur ce point une singularité très forte : la productivité horaire y est l'une des plus élevées du monde, mais les salariés y travaillent moins longtemps que dans d'autres pays. La France est ainsi en queue de peloton des pays européens pour ce qui est du taux d'emploi des salariés de plus de 50 ans.

Une autre façon de gérer le vieillissement de ses effectifs consiste à affecter les travailleurs « vieillissants » sur des postes doux ou allégés. Cette solution, pertinente, n'en a pas moins ses limites, ces postes n'étant pas multipliables à l'infini.

Une quatrième voie, empruntée par certaines entreprises, consiste à agir sur les conditions de travail. Pour Serge VOLKOFF, il s'agit là d'une piste très précieuse, puisqu'elle accroît la possibilité pour tous les travailleurs, quel que soit leur âge, de se maintenir dans l'emploi.

Telles sont, pour Serge VOLKOFF, les attitudes les plus répandues eu égard au vieillissement dans l'entreprise. Pour autant, le chercheur est catégorique, d'autres espaces d'actions existent.

### **III – Âge et travail : ce que l'on sait aujourd'hui**

Certaines caractéristiques du travail peuvent mettre les salariés vieillissants en difficulté. C'est le cas notamment lorsque les horaires sont décalés, lorsqu'il existe des postures pénibles, lorsque la pression temporelle sur le poste de travail est importante ou lorsqu'il y a de nombreux changements dans le travail. Jouer sur ces caractéristiques est aussi une façon de mieux gérer les âges dans l'entreprise.

#### **• Les horaires décalés**

À partir d'un certain âge, les salariés supportent moins de devoir travailler en horaires décalés. Plusieurs raisons peuvent ici être avancées. On constate, avec l'âge, une certaine fragilisation du sommeil ainsi qu'une difficulté accrue à récupérer. Les perturbations de la vie familiale et sociale liées aux horaires décalés peuvent aussi être moins bien acceptées. Les besoins d'argent sont peut-être moindres et la prime de nuit peut perdre de son attrait, etc.

Plusieurs études mettent en lumière la relation entre qualité du sommeil, âge et type d'horaires de travail. Elles montrent, par exemple, que parmi les salariés de chaque type d'horaires, les plus jeunes dorment mieux que les plus âgés (c'est la fameuse fragilisation du sommeil avec l'âge). On constate également que les horaires décalés détériorent le sommeil,

quel que soit l'âge (on dort plus quand on est en vacances que quand on travaille de nuit, et cela quel que soit l'âge). Surtout, le travail de nuit renforce les écarts entre les âges du point de vue de la durée du sommeil. Autrement dit, lorsqu'ils travaillent de nuit, les salariés vieillissants dorment encore nettement moins que les salariés les plus jeunes.

#### **• Les postures pénibles**

Avec l'âge, on perd en souplesse articulaire. La probabilité d'avoir des douleurs aux genoux, aux lombaires et aux épaules est plus importante. Une étude réalisée auprès d'ouvriers de montage de l'industrie aéronautique montre que, dans la vie de l'entreprise, les choses ne sont pas aussi simples. On constate ainsi que les douleurs articulaires augmentent avec l'âge jusqu'à l'entrée dans la cinquantaine. Au-delà, ces douleurs ont tendance à diminuer légèrement. Plusieurs explications peuvent ici être avancées. En premier lieu, après cinquante ans, les arrêts de travail sont plus nombreux, « préservant » d'autant les salariés d'un travail qui dégrade leur santé. Les restrictions d'aptitude augmentent elles aussi, obligeant les employeurs à affecter les salariés quinquagénaires à des postes doux ou à réaménager les postes occupés par eux. De cette façon, les salariés quinquagénaires sont « mis à l'abri » des douleurs articulaires qui les menacent plus avec l'âge. Mais ces dispositifs protecteurs ne marchent que s'il y a suffisamment de jeunes pour occuper les postes laissés vacants.

Surtout, avec l'âge, on apprend à se préserver en travaillant autrement, en évitant certains gestes et postures et en adoptant d'autres. Une étude portant sur les

postures de travail de charpentiers a montré que les surfaces d'appui utilisées par ces derniers augmentent sensiblement avec l'âge. Pour faire des gestes précis, les charpentiers les plus âgés écartent davantage les jambes, prennent appui sur un coude ou une main, ce que ne font pas les plus jeunes. Moyennant quoi, la qualité et la rapidité des gestes sont identiques dans les deux cas.

D'où cette préconisation de Serge VOLKOFF : permettre à des salariés quinquagénaires de se maintenir dans l'emploi, d'être efficaces dans le travail tout en préservant leur santé, suppose de concevoir des environnements de travail, des outils, des postes, des conditions de travail... qui leur laissent la possibilité de mettre en œuvre les stratégies de travail élaborées pour compenser les déclins survenus avec l'âge. En quelques mots : permettre aux salariés vieillissants de travailler autrement.

Concrètement, les charpentiers les plus âgés pourront faire preuve de la même efficacité dans le travail si l'échafaudage est bien conçu et leur laisse suffisamment d'espace pour adopter les postures qui leur conviennent.

### • La pression temporelle

Avec l'âge, la pression temporelle devient plus difficile à gérer. On n'est pas forcément plus lent (si ce n'est au grand âge), mais on a plus de mal à gérer les situations d'urgence. Autrement dit, on peut continuer à aller vite, mais on ne peut plus travailler dans la précipitation. C'est qu'avec l'âge, on adopte des attitudes de prudence, visant à anticiper, réguler, vérifier, etc. Si donc, les salariés quinquagénaires

peuvent mettre en œuvre ces stratégies de prudence et d'anticipation, ils seront tout aussi performants dans leur travail que les plus jeunes. Mais s'ils sont sans cesse en butte à des urgences, ils seront alors mis en difficulté.

Une étude portant sur la consommation de psychotropes chez des employés de l'administration a montré que la consommation de tranquillisants et de somnifères est beaucoup plus importante chez les salariées quinquagénaires affirmant être obligées de se dépêcher dans leur travail.

D'autres chercheurs se sont intéressés aux déplacements effectués par des opérateurs en charge du contrôle qualité à la sortie d'un laminoir. L'étude montre que les jeunes font de nombreux déplacements en temps réel tandis que les anciens effectuent des déplacements par anticipation. Autrement dit, ils font le nécessaire pour éviter de se trouver trop souvent en butte à l'urgence, ils anticipent la panne ou l'incident.

Ces stratégies d'anticipation sont aussi efficaces que les autres. Encore faut-il permettre leur mise en œuvre.

### • Les changements dans le travail

Les changements dans le travail sont-ils plus difficiles à maîtriser lorsqu'on vieillit ? S'adapte-t-on plus facilement aux innovations techniques et organisationnelles lorsqu'on est jeune ? On sait aujourd'hui que les capacités mentales mobilisées en situation d'apprentissage ne diminuent que de façon très marginale avec l'âge. En revanche, plus on avance en âge, moins les situations d'apprentissage sont familières. C'est ainsi que de nombreux quin-

quagénaires n'ont pas suivi de formation depuis de nombreuses années. Pourquoi ? Les salariés quinquagénaires peuvent craindre de ne pas pouvoir transférer dans la nouvelle situation de travail toutes les compétences, habiletés et tours de mains qu'ils ont développés dans la situation de travail précédente. L'encadrement intermédiaire aussi peut se montrer réticent à impliquer les salariés les plus âgés dans des évolutions organisationnelles ou techniques. Enfin, les salariés vieillissants peuvent redouter la confrontation avec les plus jeunes induite par une situation d'apprentissage.

Il n'y a aucune raison de considérer qu'un apprentissage devient inutile au-delà d'un certain âge. En revanche, il faut bien se souvenir qu'on n'apprend pas de la même manière à 25 et 55 ans. Ainsi, on constate que les situations d'apprentissage sont vécues de manière plus anxieuse au fil de l'âge. Une étude réalisée auprès des salariés d'une municipalité finlandaise de taille importante a montré que la part des personnes pour qui l'apprentissage d'un nouvel outil informatique est source de stress augmente avec l'âge. Cette appréhension suscitée par les situations d'apprentissage doit dès lors être prise en compte dans la façon dont on conduit les changements et dont on construit les formations.

Par ailleurs, on sait aujourd'hui qu'en situation d'apprentissage, un jeune et un quinquagénaire ne progressent pas au même rythme. Les modalités d'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire ne sont pas les mêmes. Une étude a ainsi montré qu'en situation d'apprentissage, le groupe des « âgés » ne progresse pas tout

à fait au même rythme que celui des « jeunes ». Il faut en moyenne entre 11 et 15 heures au premier groupe pour maîtriser ce que le second groupe maîtrise au bout de 6 à 10 heures. Toute la question est de savoir si l'entreprise est prête à accepter ce petit investissement supplémentaire.

## IV - Conclusion

Avec l'âge, certaines capacités, certaines fonctions déclinent, de façon très variable d'un individu à l'autre. Avec l'âge aussi, l'expérience s'étoffe et s'enrichit. Pertes d'un côté, gains de l'autre... C'est en jougeant les unes et les autres que chaque salarié construit, au fil du temps, ses propres stratégies de travail. Toutes se valent. Toutes permettent la même efficacité dans le travail... À condition de pouvoir être mises en œuvre. Dès lors, la question centrale est la suivante : les conditions de travail, l'organisation du travail, l'environnement de travail... permettent-ils aux salariés vieillissants de travailler comme ils l'entendent, d'une manière qui leur convient, qui n'altère pas leur santé, leur permette d'être efficaces et valorise les acquis de leur expérience ?

Ces stratégies de travail sont-elles reconstruites dans l'entreprise ? Est-on suffisamment attentif à la manière dont les gens travaillent quand on conçoit les moyens de travail (les horaires, la composition des équipes, les programmes de formation, les outils, les logiciels, etc.) ou lorsqu'on introduit des changements dans l'entreprise ?

Pour le Dr CARLES, médecin du travail à Angoulême, la réalité, dans les entreprises, demeure très éloignée de cette prise en compte de l'homme au travail. Ce que veulent aujourd'hui les organisations, c'est d'abord et avant tout améliorer la productivité !

Effectivement, répond Serge VOLKOFF, l'étude des conditions de travail montre que celles-ci ne s'améliorent pas<sup>3</sup> : les horaires décalés s'étendent, la pression temporelle se renforce, les marges de manœuvre des salariés se restreignent, les postures pénibles constituent le quotidien d'un nombre croissant de personnes... La tendance est à l'intensification du travail et l'on peut d'ailleurs se demander si dans les années à venir, les départs massifs à la retraite seront tous remplacés. Il est donc légitime de s'interroger sur la force de conviction d'un discours consistant à inviter les entreprises à remettre un peu de respiration dans l'univers du travail.

Tenir ce discours n'en vaut pas moins le coup. En premier lieu, l'ergonomie a montré que dans certains cas, amélioration des conditions de travail et performance de l'entreprise vont de pair. Cela est même assez souvent vrai sur le long terme. Ensuite, dans un nombre important de cas, revoir l'organisation du travail, améliorer les conditions de travail peut permettre, à peu de frais, de résoudre d'importants problèmes liés au vieillissement. Restent en effet, reconnaît Serge VOLKOFF, de nombreuses situations où il faudrait investir massivement pour progresser significativement, par exemple, sur le terrain de la santé au travail. Ce qui

n'irait pas dans le sens d'une amélioration de la rentabilité de l'entreprise, au moins à court terme.

Pour Serge VOLKOFF, ce discours n'est donc pas vain. Un exemple : la faculté de gestion de Québec, au Canada, a une chaire de santé et sécurité au travail ! Tous les travaux des chercheurs réunis autour de son directeur, Jean-Pierre BRUN, visent à démontrer aux chefs d'entreprise et aux gestionnaires que la santé au travail constitue un élément clef de la rentabilité des entreprises.

Un constat incite à l'optimisme : lorsque le dossier est sérieusement instruit (qu'il s'agisse d'une question du vieillissement au travail, de sécurité ou de santé au travail...) et que les arguments sont convaincants, la direction de l'entreprise accepte le plus souvent d'entreprendre des actions. La véhémence et les bons principes ne suffisent pas, les managers ont aussi besoin d'une analyse rigoureuse de la question.

Patrick SAGORY, directeur de l'ARACT Poitou-Charentes, souligne que des entreprises de la région commencent à engager une réflexion et des actions sur la question du vieillissement au travail. Le rôle de l'ARACT est de les accompagner et de diffuser largement ces expériences pour qu'un nombre croissant d'acteurs passent du « ça ne sert à rien » au « il est possible d'agir ».

Pour le Dr THOMAS (médecin du travail en Charente), il est bien plus facile d'être entendu par la Direction et d'obtenir des

---

3. Michel GOLLAC, Serge VOLKOFF, Les conditions de travail, La Découverte.

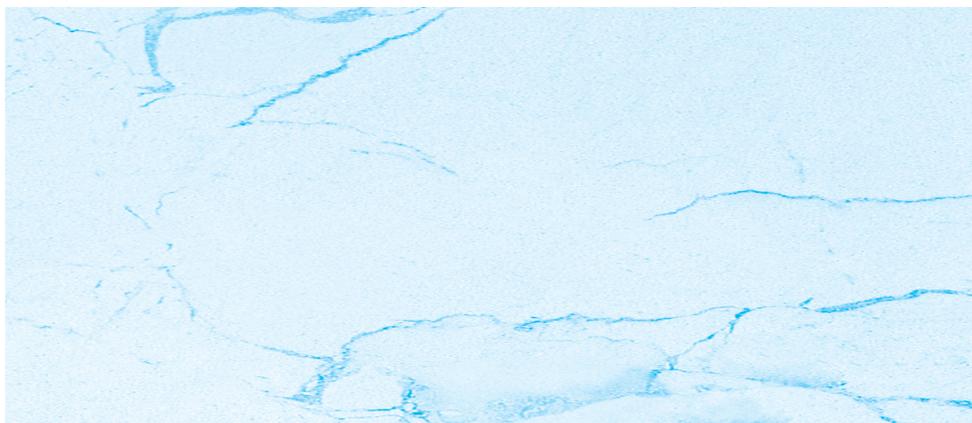
aménagement de poste lorsqu'on bénéficie d'un financement AGEFIPH ou d'une aide du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de travail (FACT).

Laurent CARON, vice-président (CFDT) de l'ASSEDIC Poitou-Charentes, constate qu'il devient de plus en plus difficile de reclasser les salariés âgés sur les postes annexes, car ces postes sont aujourd'hui largement sous-traités. On sait aussi, renchérit Serge VOLKOFF, que certains postes « doux » deviennent pénibles lorsqu'ils sont sous-traités. Et le chercheur d'évoquer l'attitude de certains donneurs d'ordre – y compris l'Etat – dont les cahiers des charges ne permettent pas aux entreprises sous-traitantes de garantir à leurs salariés de bonnes conditions de travail.

En Poitou-Charentes, 60 % des salariés travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés. Or, souligne Philippe BODET, secrétaire de l'Union régionale CFDT et président de l'ARACT Poitou-Charentes, la question de l'amélioration des conditions de travail ne se pose pas dans les mêmes termes pour une grande

entreprise et une petite, voire une très petite entreprise. Il est donc essentiel de réfléchir à la façon d'accompagner les petites structures dans des actions d'amélioration des conditions de travail, de sensibiliser et de former les employeurs des petites entreprises sur le terrain des conditions de travail.

La question du vieillissement au travail est-elle plus facile ou plus difficile à appréhender dans les petites structures ? s'interroge Serge VOLKOFF. Agir sur la question du vieillissement au et par le travail suppose de s'intéresser de près à l'activité de travail, d'analyser concrètement comment elle se déroule et comment les salariés s'y prennent. Dans les grandes entreprises, cette connaissance concrète du travail n'est pas évidente tant est grande la distance entre ceux qui décident et ceux qui font le travail. Dans une petite entreprise, le responsable connaît bien le contenu du travail de chacun, il lui est donc beaucoup plus facile de trouver, au bon moment, le petit aménagement qui fera la différence. A l'inverse, les possibilités de réaffecter les salariés vieillissants sur des postes moins exigeants sont moindres dans une PME.



## A. PRÉSENTATION DU PROJET ATOUT'ÂGE

**Hervé BAROT,**  
directeur du GIP Qualité de la Formation

La population européenne vieillit. Au cours des vingt dernières années, la part des moins de 20 ans est passée de 30 à 23 % et les plus de 60 ans représentent désormais plus d'un européen sur cinq, soit 21 % de la population européenne. La France n'échappe pas à ce mouvement de fond : en 2010, les plus de 60 ans seront plus nombreux que les moins de 20 ans et en 2030, un Français sur trois aura plus de 60 ans.

En ce qui concerne le Poitou-Charentes, non seulement, cette région est âgée (la moyenne d'âge y est de plus de 40 ans, contre 36 ans, par exemple, en Ile-de-France), mais en plus, elle est amenée à vieillir plus que d'autres au cours des 30 prochaines années. Ainsi, en 2030, l'âge moyen aura augmenté de 7 ans en Poitou-Charentes, contre moins de 4 ans en Ile-de-France.

Si la part des « Seniors » au sein de la population est de plus en plus importante, les plus âgés d'entre eux sont peu nombreux au travail. En France, comme en Europe, le taux d'emploi s'établit à 62 %.

Mais ce chiffre cache d'importantes disparités selon les âges. En effet, si les 50-54 ans enregistrent un taux d'emploi de 75 % (soit un résultat supérieur à la moyenne européenne), ce taux chute à 48 % chez les 55-59 ans et à 10 % chez les 60-64 ans (ce qui est bien inférieur à la moyenne européenne) !

Plusieurs raisons expliquent la faiblesse du taux d'emploi à partir de 55 ans, en France. En premier lieu, des départs précoces ont été négociés dans certains secteurs d'activité et certaines entreprises. En second lieu, les fins de carrière anticipées ont longtemps constitué un moyen consensuel de gérer l'emploi dans l'entreprise. Enfin, la culture française ne conçoit travail et loisirs qu'à temps plein.

À partir de 2006, de nombreuses entreprises vont connaître d'importants départs à la retraite. Ceux-ci ne seront pas sans conséquences : augmentation du coût des retraites ; perte brutale de la mémoire des entreprises ; difficultés de recrutement dans certains secteurs ; déstabilisation des organisations de travail ; possibles conflits intergénérationnels ; risque de disparition pour de nombreuses entreprises, notamment artisanales ; etc.

Il est possible d'agir pour atténuer, voire supprimer ces effets. Il est possible de

« changer de cap », en faisant évoluer les représentations sociales dominantes sur les salariés de plus de 50 ans ; en offrant de véritables possibilités d'évolution professionnelle après 45 ans, en développant des systèmes de gestion des âges et des compétences au sein des entreprises ; en permettant aux salariés quinquagénaires de se former ; en engageant une réflexion en profondeur sur une nouvelle articulation des temps sociaux ; etc.

Le projet européen Atout'Âge s'inscrit dans ce contexte. Financé par le Programme d'Initiative Communautaire Equal, il vise à combattre les discriminations dont sont aujourd'hui victimes les salariés et les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans.

Piloté par le Carrefour pour l'Innovation Sociale, le Travail et l'Emploi (CISTE), le projet Atout'Âge associe de nombreux acteurs régionaux du champ de l'emploi et de la formation : l'ANPE Poitou-Charentes, le CREDES, le GIP Qualité de la Formation, l'ARACT, l'AGEFIPH, la Direction régionale aux Droits des femmes, la Caisse d'Épargne Poitou-Charentes, IRIS (une association fédérant les structures d'insertion par l'activité économique en Poitou-Charentes), le Comité de bassin d'emploi de Bressuire, les agences locales pour l'emploi de Poitiers et de Thouars, la FRSEA et AFOCAP (une association de formation en milieu agricole). Il compte également divers partenaires allemands.

En travaillant ensemble sur les problèmes posés par la question du vieillissement de la population active, les partenaires entendent :

- Faire évoluer les représentations sociales sur la question du vieillissement ;
- Mettre à la disposition de tous les acteurs une « boîte à outils » dans laquelle chefs d'entreprise, DRH, organisations syndicales, salariés... pourront puiser de bonnes pratiques, des contacts et des conseils.
- Développer de nouvelles habitudes de coopération entre les structures relevant du champ de l'emploi et de la formation ;
- Valider économiquement l'intérêt de garder les Seniors sur le marché du travail ;
- Construire, avec l'aide des partenaires allemands, un modèle européen qui croise les approches par branches et les approches par territoires.

Les partenaires du projet Atout'Âge ont retenu trois axes de travail :

- Comment assurer le maintien et le retour des Seniors sur le marché du travail ?
- Comment agir sur l'organisation du travail pour favoriser le partage des compétences et faire en sorte que les salariés ne soient pas prématurément usés ?
- Comment développer de nouvelles formes d'activités au service de parcours personnels enrichis. Autrement dit, quel modèle alternatif au traditionnel « je me forme, je travaille, je pars à la retraite » est-il possible de construire ?

En 2003, chacun des partenaires s'est engagé dans une action. Par exemple, le CREDES a réalisé une étude sur la façon dont les élus de CE s'emparent de la question du vieillissement au travail. La Caisse d'Épargne a mis en place un dispositif de gestion de carrière pour les Seniors de l'entreprise. Le GIP Qualité de la Formation a mis sur pied un groupe de

travail pour réfléchir aux moyens d'adapter les actions de formation aux personnes de plus de 50 ans. L'ARACT Poitou-Charentes a accompagné plusieurs entreprises de la région qui souhaitaient engager une action concertée sur la question du vieillissement au travail, etc.

L'année 2004 devrait permettre d'extraire, à partir de ces expériences des outils et des méthodes de travail diffusables au plan national. Elle sera également l'occasion de poursuivre le cycle de conférences démarré en 2003, et auquel le colloque du 18 novembre 2003 est rattaché.

## B. CONCEPT DES ÉTAPES DE LA VIE AU TRAVAIL

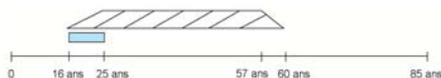
**Bernard LANGELIER, directeur des CIBC des Charentes et de la Vienne.**

Le premier point indispensable à souligner : c'est le terrible choc des temporalités auquel le salarié est confronté. Premier aspect de ce choc : l'évolution sur ces trente dernières années du cycle de vie professionnel.



Si on se situe 40 ans en arrière, les personnes arrivant au deux tiers de leur vie professionnelle y étaient entrées précocement, les sorties s'étagaient entre 60 et 65 ans, mais avec une espérance de vie

relativement réduite. Quelques dizaines d'années plus tard, le schéma est différent :



L'entrée dans la vie professionnelle est beaucoup plus tardive et beaucoup plus compliquée et la sortie beaucoup plus précoce alors que, dans le même temps, l'espérance de vie s'est considérablement accrue... Dans la mesure où les sorties précoces sont globalement vécues comme plutôt assez favorables d'un point de vue financier et laissent espérer un espace temps que les personnes vont pouvoir « enfin » investir comme elles le souhaitent, on peut comprendre qu'elles y restent assez favorables. Et cela d'autant qu'il n'y a toujours pas de réelle perception d'entrées plus faciles pour les jeunes. Somme toute, cela permet à la personne d'investir un espace temps « vocationnel » plutôt valorisant tout en ayant l'impression de contribuer à sa mesure à faciliter les entrées.

Que nous dit-on pour demain ? Pas grand-chose sur les débuts de carrière, mais un allongement de la sortie possible et des hypothèses pas forcément très claires quant à l'espérance de vie. C'est bien cette problématique qu'aborde la réforme de la formation professionnelle. Ceci dit, il conviendra d'observer avec attention ce qui est de l'ordre de l'exhortation voire de l'incantation (faire aujourd'hui du « vieillisme » comme on a fait du « jeunisme » hier) et des avancées réelles des pratiques de terrain.

A cette problématique de la gestion temporelle des trajectoires professionnelles

s'ajoute une autre dimension temporelle, celle des temps professionnels.

En situation de travail, deux aspects semblent impacter profondément la relation au temps : l'individu contribue à créer des produits et services dont le cycle de vie est de plus en plus réduit (l'exemple le plus significatif actuel étant sans aucun doute les outils et services de communication). Par ailleurs, il a une productivité en progression constante, ce qui signifie des accélérations de tous les temps d'opération du travail. L'individu est ainsi placé en situation paradoxale des temporalités (personnelle et professionnelle), cet aspect devra impérativement être pris en compte dans les processus de bilans de compétences qui s'adressent aux « travailleurs expérimentés ».

Bernard LANGELIER présente ensuite succinctement les travaux de Danielle RIVERIN-SIMARD, professeur à l'université de Laval, au Québec, sur les différentes étapes de la vie au travail. Cet éclairage scientifique s'avère précieux pour mieux comprendre l'évolution des rapports que chacun entretient au travail et à la formation tout au long de sa vie professionnelle.

Danielle RIVERIN-SIMARD propose un voyage dans un espace planétaire où dominent trois planètes ; la planète Ecole, la planète Travail et la planète Retraite. Elle distingue trois grandes périodes dans la vie professionnelle.

La première période, qui court d'environ 23 à 37 ans, est une période d'atterrissage et d'exploration. Elle comporte trois étapes successives : l'insertion sur le

marché du travail, c'est-à-dire le passage de la planète Ecole à la planète Travail, de 23 à 27 ans ; la recherche d'un chemin professionnel prometteur, de 28 à 32 ans ; une course professionnelle, de 33 à 37 ans.

La seconde période, qui s'étale d'environ 38 à 52 ans, est celle de la réflexion et de la prise de distance. Elle aussi se subdivise en trois étapes successives. De 38 à 42 ans, les personnes sont à la recherche de nouvelles lignes directrices. C'est justement à ces âges que l'on enregistre le plus grand nombre de demandes de bilans de compétences, note Bernard LANGELIER. De 43 à 47 ans, les personnes se mettent en quête du fil conducteur de leur histoire professionnelle. Enfin, de 48 à 52 ans, elles s'affairent à une modification de trajectoire.

Le dernier tiers de la vie au travail est marqué par le passage de la planète Travail à la planète Retraite. Cette période commence par la recherche d'une sortie prometteuse, entre 53 et 57 ans. Elle se poursuit par l'entrée dans le champ gravitationnel de la planète Retraite, entre 58 et 62 ans. Enfin, dans un troisième temps, de 63 à 67 ans, la personne se trouve aux prises avec l'arrivée de la retraite.

L'intérêt d'un tel modèle est de rappeler que la vie au travail n'a rien d'un cours homogène et linéaire. Des phases de stabilité et des phases de questionnement s'alternent et se succèdent. Les préoccupations, les fondements de la motivation, les attentes en termes de reconnaissance... ne sont pas les mêmes d'une étape à l'autre. « *On n'est pas maître de la même manière de sa trajectoire professionnelle*

à 40 ans et à plus de 50 ans », résume Bernard LANGELIER.

L'arrivée de la cinquantaine n'est pas facile à vivre, conclut Bernard LANGELIER. « Aujourd'hui, de nombreuses personnes approchant ou atteignant la cinquantaine, viennent nous voir au CIBC (Centre Interinstitutionnel de Bilans de Compétences (CIBC) parce qu'elles ne savent plus comment se positionner, non seulement professionnellement (on est entré dans des logiques compétences, alors que les gens de plus de 50 ans étaient dans des logiques métiers), mais aussi socialement ». Pour évoquer cette situation de forte instabilité, Danielle RIVERIN-SIMARD parle de « chaos vocationnel ». Le bilan de compétences peut alors aider la personne à dégager l'ordre caché dans ce désordre apparent, à trouver le fil rouge qui lui permettra de reconstruire le puzzle. L'activation de la mémoire professionnelle et le travail sur le parcours professionnel s'avèrent alors fondamentaux.

## C. LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE AU SERVICE DES PARCOURS PERSONNELS ET PROFESSIONNELS

Josette LAYEC, directrice des études à l'Institut du Management des Compétences et de la Validation des Acquis (MCVA)<sup>4</sup>.

Les travaux de Danielle RIVERIN-SIMARD montrent bien que la vie au travail est une succession de questionnements. Entre 48 et 52 ans, on commence à se poser des questions sur l'évolution qu'il convient de

donner à sa trajectoire professionnelle. Autour de 53-57 ans, on réfléchit à la façon dont on peut sortir du monde du travail... Ces questionnements sont de deux ordres. A certains âges, on s'interroge sur les finalités mêmes de son activité. A d'autres, le questionnement porte plutôt sur les tactiques à mettre en œuvre pour atteindre ces finalités. Mais quoi qu'il en soit, on ne s'interroge pas sur soi de la même façon à tous les âges.

L'intérêt de ce modèle est qu'il permet de sortir d'une vision unique de la motivation. Aujourd'hui, dans les entreprises, celle-ci est évaluée à partir d'une grille tout juste pertinente pour les adultes de 30 à 40 ans. On en conclut trop rapidement que les jeunes et les plus âgés ne sont pas très motivés et que leur niveau d'implication est insuffisant ! En s'appuyant sur ces étapes de la vie, on peut voir les choses différemment. Prendre en compte ces différentes étapes du cours de la vie peut aussi aider les DRH, mais aussi les salariés, à aborder autrement la gestion des âges dans l'entreprise. Enfin, et surtout, ce modèle incite à intégrer la VAE à chaque étape de questionnement.

### La VAE offre aux Seniors une triple reconnaissance

Les salariés quinquagénaires expriment souvent le sentiment de n'être pas reconnus dans l'entreprise (et plus encore à l'extérieur de celle-ci pour les demandeurs d'emploi). C'est souvent d'ailleurs ce sentiment

---

4. L'Institut du Management des Compétences et de la Validation des Acquis (MCVA), a été créé en 2002, conjointement par le CNAM Paris et l'Université de Marne La Vallée. Il est dirigé par Vincent MERLE.

qui les pousse à engager une démarche de VAE. Celle-ci va leur permettre d'avancer sur le triple terrain de la reconnaissance institutionnelle, sociale et personnelle.

La reconnaissance sociale. Les salariés de plus de 45 ans ayant engagé une démarche de VAE disent souvent, a posteriori, l'avoir fait pour obtenir la reconnaissance de leur cercle familial et amical. Ils racontent aussi comment la VAE vient modifier les relations au sein de la famille. En s'engageant dans cette démarche, en effet, la mère ou le père accepte de prendre le risque d'essuyer un échec, tout comme le fils ou la fille qui passe un examen scolaire. Ce que l'on constate, c'est que la VAE semble déclencher de nouvelles prises de risques de la part du salarié, dans des situations professionnelles ou personnelles.

La reconnaissance personnelle. S'engager dans une démarche de VAE, c'est aussi se réapproprier sa propre expérience professionnelle, au terme d'un important travail réflexif. Ce qui n'est jamais évident, mais infiniment enrichissant. Il s'agit d'analyser ses expériences, d'identifier ses apprentissages, de repérer ses acquis... et finalement de jouer l'explorateur de sa propre vie et ainsi déboucher tout ce que l'on a acquis sans même le savoir. En fait, cela conduit à faire connaissance avec sa vie et reconnaître la valeur de ses expériences.

En incitant les salariés à se livrer beaucoup plus jeunes à ce retour réflexif sur leurs apprentissages et leurs expériences, les entreprises feraient un grand pas en matière de gestion des âges, estime Josette LAYEC.

La reconnaissance institutionnelle. L'appui apporté par les entreprises dans la mise en place de démarches de VAE s'avère largement bénéfique, pour les salariés, mais aussi pour celles-ci. La VAE offre au salarié une reconnaissance extérieure à l'entreprise (le plus souvent sous la forme d'un diplôme). Cette reconnaissance institutionnelle se suffit à elle-même et n'entraîne pas de demande de reconnaissance formelle par l'entreprise (par exemple, une demande d'augmentation salariale). Néanmoins, même lorsque aucune demande de reconnaissance formelle n'est formulée, on constate que beaucoup des salariés s'étant engagés dans une démarche de VAE ont eu une promotion, ont changé de fonction, ou encore ont quitté l'entreprise dans les deux ans qui ont suivi la VAE.

Autres effets bénéfiques : les salariés ayant effectué une démarche de VAE semblent développer une « motivation » et une implication supérieures. Ils semblent aussi effectuer leur travail avec plus de facilité, être plus curieux et faire plus de propositions en vue de modifications diverses. En fait, ils ont acquis une plus grande compréhension de leurs activités et de la place qu'elles occupent dans l'ensemble du processus de production de l'entreprise.

En conclusion, Josette LAYEC propose de revenir sur deux des étapes de la vie au travail : celle durant laquelle le salarié réfléchit à la façon dont il va modifier sa trajectoire professionnelle (48 - 52 ans) et celle pendant laquelle il cherche une sortie prometteuse (53 - 57 ans). La première est lourde de questionnements et de remises en question. Or dit un proverbe

togolais, « quand on ne sait pas où l'on va, il faut savoir d'où l'on vient » ! Tout l'intérêt d'une démarche de VAE est justement de mieux savoir d'où l'on vient et ainsi mieux décider où l'on ira. Cela passe par un travail d'analyse de ses expériences, d'identification des apprentissages et de mise à jour de tous les traits d'union qu'il est possible de faire entre les unes et les autres. Ce travail recoupe en partie le travail effectué dans le cadre d'un bilan de compétences. La VAE permet néanmoins d'aller plus loin en cherchant une confrontation avec une norme extérieure et socialement reconnue : le diplôme.

La recherche d'une sortie prometteuse (53-57 ans) est, le plus souvent, vécue clandestinement par les salariés qui craignent d'apparaître comme démotivés. Du coup, ceux-ci n'explorent pas bien les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise et dans un environnement plus large. La VAE permet, une fois de plus, de travailler indirectement ces questionnements et d'encourager les projections dans des possibles encore incertains. Cela conduit souvent le salarié à reprendre une formation !

## D. LE BILAN DE COMPÉTENCES, UN OUTIL AU SERVICE DES PLUS DE 50 ANS

**Bernard LANGELIER, directeur du CIBC des Charentes et de la Vienne.**

Le projet de loi portant sur la réforme de la formation professionnelle désigne les salariés de plus de 45 ans et/ou ceux qui ont plus de 20 ans d'ancienneté comme des publics prioritaires pour l'accès au

Bilan de compétences (BC) et à la Validation des acquis de l'expérience (VAE). Ces deux outils devront d'ailleurs être proposés à l'issue des entretiens professionnels prévus tous les deux ans avec le responsable d'entreprise.

Cette évolution attendue appelle plusieurs remarques. En premier lieu, la grande majorité des salariés accueillis aujourd'hui par les CIBC ont entre 38 et 42 ans. Les professionnels du BC vont donc devoir changer leurs repères. En second lieu, il est impératif de veiller à ce que le Bilan de compétences ou la Validation des acquis de l'expérience demeure une démarche volontaire. Enfin, faire un bon bilan de compétences à 45 ans ou plus suppose d'en avoir réalisé d'autres avant. Il est donc souhaitable de permettre aux salariés de réfléchir régulièrement à leur parcours professionnel. « *Ces ré-interrogations doivent faire l'objet d'un apprentissage* », estime Bernard LANGELIER.

Par ailleurs, il est très important de veiller à ce que le bilan de compétences ne soit pas perçu comme une mesure dont le seul objectif serait d'aider les plus de 50 ans à sortir de l'entreprise. « *N'oublions pas qu'il a fallu des années pour venir à bout de l'idée que le bilan de compétences était fait pour des gens qui allaient être licenciés !* », rappelle Bernard LANGELIER. La finalité du bilan de compétences est bien d'expliquer aux salariés comment ils vont pouvoir rester dans l'entreprise. Il faut mettre en avant la notion d'« apprentissage expérientiel ».

Pour ces publics plus âgés, il semble indispensable que les besoins qui émergeront (selon l'accord) à l'initiative de l'en-

treprise via les entretiens professionnels se fassent en lien étroit avec les DRH. L'objectif central étant bien d'aider les salariés à se positionner sur un devenir dans l'entreprise.

Si à 30 ans, on n'a pas forcément envie de partager son savoir (car on est alors dans des logiques de progression et de pouvoir), il en va différemment à 50 ans. A cet âge, l'idée de transfert de compétences peut devenir très valorisante. Le bilan peut être le départ d'une réflexion avec l'entreprise sur l'organisation du travail et la mise en place en quelque sorte de « plan de succession » anticipatoire.

Il reste évident que les espaces Temps sont différents. Si à 40 ans l'espace Temps du projet professionnel est de 20 années il n'en est plus de même à 50 ans. Cela pourrait conduire à une recherche d'opérationnalité immédiate du bilan. Or comme l'a montré Danielle RIVERAIN SIMARD, le nouveau voyage interplanétaire entre la planète « Travail » et la planète « Retraite » doit faire l'objet d'une préparation.

Tous les jours, les plus âgés des salariés entendent que leur espace temps professionnel sera bientôt épuisé, ce qui les amènent à vivre une tension forte entre aspiration et crainte de cette finitude. Nous pensons qu'au contraire, il est indispensable de permettre à ces salariés de se redonner un imaginaire possible. Ainsi, plutôt que de rechercher à tout prix l'opérationnalité immédiate et uniquement celle-ci, le bilan de compétences pour ces publics, doit permettre de nouveaux projets qui s'enracinent certes dans le présent mais pour mieux préparer son devenir.

## E. UN DISPOSITIF POUR GÉRER LES CARRIÈRES DES SENIORS

Christine STIVIN,  
directrice du Développement  
des ressources humaines  
à la Caisse d'Épargne Poitou-Charentes

Comme de nombreuses entreprises de la région, la Caisse d'Épargne Poitou-Charentes est confrontée à un phénomène de vieillissement de ses effectifs. L'âge moyen augmente sensiblement et d'ici 2012, l'entreprise devra faire face à quelque 126 départs à la retraite (sur un effectif total de 1060 personnes). Pour préparer au mieux la perte de compétences à venir, l'entreprise engage une réflexion sur l'organisation du travail, l'identité au travail, et la fidélisation de sa main d'œuvre.

Dans le cadre du projet Atout'Âge, dont elle est partenaire, l'entreprise a travaillé à la mise en place d'un « dispositif de gestion de carrière pour les Seniors ». Objectif : valoriser les compétences de ces salariés pour maintenir leur motivation et assurer le transfert de leurs compétences avant leur départ.

Si ce dispositif fonctionne bien aujourd'hui, c'est parce qu'un important travail a été mené en amont pour permettre son appropriation par l'ensemble des acteurs : la direction de l'entreprise, les managers et l'ensemble du personnel. « Les salariés ne devaient pas subir le dispositif, mais en être les acteurs », souligne Christine STIVIN. Pour favoriser cette appropriation par les salariés, le dispositif leur a été présenté, non pas par la directrice des ressources humaines, mais par

l'encadrement de proximité, ce qui supposait que celui-ci se l'approprie préalablement.

Pièce maîtresse du dispositif : l'entretien de carrière proposé aux Seniors. Celui-ci se décline en trois étapes tant il est apparu essentiel de prendre le temps et de ne pas brusquer les choses.

- Un premier entretien d'une demi-heure environ est proposé aux salariés de plus de 50 ans. Il est l'occasion d'expliquer le dispositif tout en rassurant la personne. *« Ce n'est pas le véritable entretien, mais c'est là que tout se joue, souligne Christine STIVIN. C'est là en effet qu'on crée l'alliance, qu'on instaure un partenariat entre celui qui va diriger le bilan et celui qui va le vivre et en être l'acteur »*. L'échange porte moins sur les compétences de la personne que sur son projet, non seulement professionnel, mais aussi de vie. La personne se sent alors pleinement reconnue. Un support de préparation à l'entretien est remis au Senior. C'est à lui qu'incombe la responsabilité de fixer la date du second entretien.

- L'entretien proprement dit est l'occasion de revisiter son parcours professionnel et d'évoquer l'avenir. Ce dialogue, sans censure, permet d'élargir le champ des possibles et d'entrevoir toutes les pistes souhaitées. Il se déroule à l'aide du support écrit que la personne a rempli préalablement.

- L'entretien de synthèse a lieu un mois plus tard avec le N+1 et le N+2. Il débouche sur la définition concertée d'un plan d'actions, dans lequel les compétences de la personne se trouvent valoris-

sées. Ces plans d'action peuvent comprendre des missions d'animation, de coaching ou de monitorat en vue de préparer des plans de succession. Il est vrai qu'à cet âge-là, la notion de transfert de savoir-faire est très valorisante.

Sur les 233 Seniors que compte l'entreprise, 69 personnes ont déjà été rencontrées. Beaucoup d'entre elles ont apprécié la démarche. Le fait d'avoir pris le temps de réfléchir sur leur carrière leur a permis de réaliser l'ampleur et la richesse du chemin parcouru. Elles se sentent valorisées et davantage reconnues. On a pu constater chez certains un regain de dynamisme. Chez d'autres ont été repérés des besoins nouveaux.

Les salariés se disent satisfaits de l'implication mutuelle. Ils apprécient particulièrement d'être acteurs du dispositif. Ils pointent la qualité du diagnostic et du conseil en orientation, la confidentialité des échanges, l'adhésion et l'implication du management et le suivi du plan d'action. *« Ce dispositif professionnalise la fonction RH et tous les managers qui ont à faire passer des entretiens. Tout le monde monte en compétences »*, conclut Christine STIVIN.



## F. GESTION DES ÂGES : DES ENTREPRISES SE MOBILISENT

**Patrick SAGORY, Directeur de l'ARACT  
Poitou-Charentes,  
Céline ROUX, chargée de mission à l'ARACT  
Poitou-Charentes,  
Alain MINEAU, responsable de la  
communication interne des Etablissements  
LEROY SOMER.**

Patrick SAGORY précise la mission centrale de l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) Poitou-Charentes : produire et transférer de l'innovation sociale en matière d'amélioration des conditions de travail. Pour ce faire, l'association accompagne les entreprises de la région qui souhaitent s'engager dans des démarches novatrices.

Parmi les champs d'intervention du réseau ANACT (dont l'ARACT est membre) figure désormais la gestion des âges. Le contrat de progrès 2004-2008 de l'ANACT précise d'ailleurs que 30 % de ses ressources devront y être consacrées.

Pour l'ARACT, les difficultés des Seniors ne sont en fait que les révélateurs de situations pénibles pour tous les salariés, quel que soit leur âge : horaires atypiques, ou décalés, postures pénibles, contraintes temporelles, fréquence des changements techniques ou organisationnels, affaiblissement des collectifs de travail, etc.

Mais le travail au fil de l'âge est aussi synonyme d'expérience. Pour certaines entreprises, permettre aux salariés les plus âgés de vieillir au travail est une question

de survie, car la performance et la maîtrise de leur activité sont directement menacées.

C'est pourquoi, pour l'ARACT, toute démarche de gestion des âges doit comporter deux volets :

- permettre aux plus âgés de continuer à travailler en prenant en compte à la fois la préservation de leur santé, le développement et le renouvellement de leurs compétences, la transmission de leurs savoir-faire ;
- prévenir les effets d'un vieillissement prématuré pour les plus jeunes et les 30-49 ans.

L'ARACT propose d'aider les entreprises à agir sur plusieurs leviers, de manière progressive ou simultanée :

- Construire des indicateurs de pilotage basés sur la démographie du travail ;
- Réduire le niveau de pénibilité et/ou les contraintes de travail pour tous les salariés ;
- Faire évoluer les formes d'organisation et de répartition du travail ;
- Mobiliser la GRH pour adapter les pratiques de gestion des carrières et des parcours professionnels tout au long de la vie active aux besoins des individus et des entreprises.

Toutes ces actions nécessitent l'engagement des salariés.

Céline ROUX, chargée de mission, présente les modalités d'intervention de l'ARACT. Première condition : l'entreprise doit en faire la demande. Souvent, les demandes d'intervention n'abordent pas de façon explicite la question du vieillissement au travail : elles peuvent n'énoncer que des questions de pénibilité du travail, des difficultés de recrutement, des pro-

blèmes de transfert de compétences... Mais bien souvent, leur analyse – étape primordiale de l'intervention – révèle la nécessité d'agir sur la gestion des âges.

Néanmoins, depuis un an environ, des demandes portant explicitement sur des questions de vieillissement au travail parviennent à l'ARACT. Elles émanent surtout d'entreprises moyennes du secteur de l'industrie.

Premier niveau d'intervention : le pré-diagnostic. Il s'agit de recueillir et analyser, à partir de l'étude de documents et d'entretiens, des données sur la situation de l'entreprise, son histoire, la santé des salariés... Le croisement de ces données permet d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise est concernée par des problèmes de gestion des âges. Divers acteurs de l'entreprise sont associés à ce travail de recueil et d'analyse : direction, représentants du personnel, encadrement, opérateurs, service sécurité, service qualité... Cette implication permet de parvenir à un pré-diagnostic partagé, condition majeure pour que l'action se poursuive. Concrètement, il s'agit de se mettre d'accord sur les actions à mener prioritairement pour approfondir le diagnostic : actions de sensibilisation, analyse du travail sur certains postes... « *Il faut que les gens soient d'accord sur la problématique et aillent dans le même sens* », souligne Céline ROUX.

Deuxième niveau d'intervention : le diagnostic proprement dit. Des analyses approfondies des situations de travail prioritaires permettront d'identifier des pistes d'action : aménagements de postes, modifications organisationnelles, actions de formation...

L'ARACT est intervenue dans une entreprise qui, a priori, n'avait pas de problèmes de gestion des âges : sa pyramide des âges est équilibrée, la moyenne d'âge se situe entre 30 et 35 ans... Pourtant, le pré-diagnostic, en mettant en relation les caractéristiques sur la santé des travailleurs et les caractéristiques du travail, a révélé des situations d'usure prématurée. Il a permis d'engager des actions de transformation, au coût relativement modéré : aménagements de postes, sensibilisation de tous les acteurs à la question des conditions de travail ; prise en compte de l'expérience des opérateurs lorsqu'ils changent de situations de travail ; (notamment dans la conception des formations, pour qu'ils puissent se réappropriier plus facilement leur nouveau poste). Des améliorations significatives ont ainsi été apportées sur certains postes, permettant des levées d'inaptitude.

**Alain MINEAU,**

**responsable de la communication interne  
des Etablissements LEROY SOMER**

Cette entreprise fabrique des systèmes d'entraînement industriels et des alternateurs. L'usine de Gond-Pontouvre compte 600 salariés, dont 450 personnes à la production. Ce secteur de production connaît de profondes transformations, se traduisant par des variations de charges à la hausse et à la baisse de plus en plus importantes. De ce fait, l'entreprise demande davantage de flexibilité, de polyvalence, d'autonomie, de réactivité. Les salariés changent de postes de travail, voire d'usines. On leur demande aussi d'assurer deux, voire trois métiers différents. Il en découle une charge physique, mentale et psychique plus importante.

Depuis plusieurs années, l'établissement doit faire face à un double problème : le vieillissement de la population au travail et le vieillissement de la population par le travail. L'attention de la direction a été attirée par des indicateurs qui viraient au rouge : augmentation du taux d'absentéisme chez les Seniors, recrudescence des accidents du travail bénins, multiplication des cas de lombalgies...

Des actions ont été entreprises en direction des Seniors, massivement touchés par le syndrome du canal carpien. Une journée de gymnastique a ainsi été proposée à tout le personnel de bobinage, animée par un kinésithérapeute. Une formation « gestes et postures » de deux jours a été organisée à l'attention de l'ensemble du personnel...

L'entreprise a progressivement pris conscience de la nécessité d'aller plus loin, notamment en réalisant un certain nombre d'aménagements « ergonomiques ». Mais quelles actions mener pour maintenir les salariés à leurs postes de travail, tout au long de leur vie active, et sans dégrader leur santé ? Quelles actions mener pour éviter que les jeunes soient eux aussi victimes de ces pathologies ? L'entreprise a fait appel à l'ARACT pour l'aider à enrichir sa réflexion.

L'intervention vient de démarrer. Un groupe de pilotage a été mis en place. Des groupes de travail vont analyser chacun des postes de l'atelier montage (140 monteurs, dont 60 personnes de plus de 50 ans). « *On compte beaucoup sur l'ARACT pour faire des analyses de postes très fines, conclut Alain MINEAU. Ensuite, on démultipliera cette méthode au sein des autres ateliers de l'usine.* »

## G. DES SOLUTIONS ET DES MARGES DE MANŒUVRE AU SERVICE DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

Serge VOLKOFF, directeur du Centre de Recherches et d'Études sur l'Âge et les Populations au Travail (CREAPT)

Sur la question du vieillissement au travail, comme sur bien d'autres, il n'y a pas de solutions miracles. Néanmoins, il existe des marges de manœuvre pour traiter au mieux la question des âges et sortir de l'impasse.

### • Aménager les horaires décalés

Les entreprises ont aujourd'hui à leur disposition une panoplie importante d'outils leur permettant d'aménager au mieux les horaires de travail. Il est possible, par exemple, de réduire le volume des horaires décalés en réfléchissant à une nouvelle répartition des tâches entre les différentes équipes. Elles peuvent opter pour des rotations plus courtes, mieux supportées par les salariés vieillissants. Il peut être payant de veiller à une répartition judicieuse des pauses, et pourquoi pas, de permettre que certaines d'entre elles soient l'occasion de dormir un peu.

Il convient également d'être attentif au contenu du travail et à la répartition des tâches au cours de la nuit. Car selon ce qu'il fait, par exemple, entre 4H00 et 5H00 du matin, le salarié aura plus ou moins de mal à s'endormir en rentrant à la maison au petit matin.

Certaines entreprises accordent aux salariés travaillant en horaires décalés une

prime capitalisée. Lorsque le salarié décide d'arrêter le travail de nuit, il dispose ainsi d'un capital temps ou argent pour se reconverter sur un poste de jour.

Enfin, diverses formules de temps partiel ou d'horaires adaptés peuvent être proposées aux salariés les plus âgés. A cet égard, estime Serge VOLKOFF, la suppression programmée de la préretraite progressive, prévue par la loi sur la réforme des retraites, est contestable, car elle prive les entreprises d'une marge de manœuvre précieuse.

### • Réduire les postures pénibles

On sait aujourd'hui très précisément ce qu'il convient de faire pour réduire les postures pénibles : diminuer les sollicitations posturales sur les postes de travail en aménageant ces derniers ; réduire les efforts violents, source de douleurs qui peuvent très vite rendre impossible l'affectation sur certains postes ; développer des possibilités d'entraide ; mieux répartir les tâches ; etc.

Réduire la pénibilité du travail, c'est aussi permettre aux opérateurs de recourir aux tours de mains qu'ils ont imaginés pour se protéger. L'entreprise aura d'ailleurs tout intérêt à ne pas ignorer ces astuces et chercher à comprendre les stratégies élaborées par les salariés quinquagénaires, car elle y puisera des solutions pertinentes pour l'ensemble des salariés.

### • La pression temporelle.

La question de la pression temporelle est certainement la plus épineuse. L'objectif, ici, est de donner aux salariés quinquagénaires les petites marges temporelles dont

ils ont besoin dans la réalisation de leur travail. Reste que ces respirations sont rarement compatibles avec les orientations des entreprises, dont l'objectif numéro Un demeure l'augmentation de la productivité. Dès lors, on peut se demander si les préconisations qui suivent ne sont pas destinées à demeurer des vœux pieux.

Pour être rapide, il faut bien voir et bien entendre. Les entreprises ont donc tout intérêt à améliorer les environnements visuels et acoustiques des salariés.

De façon plus importante, l'entreprise peut choisir d'aménager ces fameux petits espaces de temps qui permettent aux salariés de mieux choisir leurs gestes, leur rythme, l'ordre de réalisation des tâches, etc. en fonction de leurs propres caractéristiques. Car c'est lorsque les contraintes de temps sont importantes que le salarié vieillissant se trouve pénalisé, privé qu'il est de sa manière de faire. A cet égard, on notera que le meilleur moyen d'obtenir que les salariés vieillissants répondent comme les autres aux exigences de productivité, c'est de leur permettre de se familiariser au maximum avec leurs situations de travail. Ce qui ne veut pas dire qu'il faille les tenir à l'écart du changement.

### • Les changements dans le travail.

On dit souvent des salariés quinquagénaires qu'ils sont « résistants au changement » et apprennent moins bien que les plus jeunes. Tordre le cou à ces idées suppose de bien comprendre ce qui peut faire obstacle à la maîtrise, par un salarié plus âgé, d'une nouvelle situation de travail.

Des chercheurs ont demandé aux ouvriers d'une chaîne de montage de l'industrie automobile s'ils préféreraient tenir un ou plusieurs postes. Dans toutes les tranches d'âge, une majorité d'ouvriers opte pour la polyvalence. Néanmoins, c'est parmi les ouvriers les plus âgés que l'on trouve le nombre le plus élevé de personnes affirmant préférer tenir un seul poste. Pourquoi ?

L'analyse de l'activité de travail permet de mieux comprendre ces réponses. Les salariés vieillissants ont élaboré des stratégies de travail pour mieux se préserver. À l'inverse des plus jeunes, ils font en sorte de n'avoir pas à effectuer de longs déplacements pour s'approvisionner en petites pièces. Pour cela, ils stockent des pièces dans la paume de leur main gauche, enfilent des écrous sur leurs doigts, etc. De la sorte, ils s'économisent de la fatigue en se déplaçant moins et gagnent une respiration temporelle précieuse de 2 à 3 secondes par cycle.

Ces stratégies de travail, les salariés âgés ne les ont pas élaborées en un jour. Si donc certains d'entre eux disent préférer s'en tenir à un seul poste, c'est parce qu'ils craignent que le temps dédié à l'apprentissage de la nouvelle situation de travail soit trop court pour leur permettre de trouver leur propre façon de faire. Ce n'est donc pas la nouveauté que les salariés âgés rejettent, mais des situations d'apprentissage non-adaptées à leurs besoins. Lorsqu'elles mettent en place des formations à l'attention des plus âgés, les entreprises doivent donc prêter attention à la notion de stratégies dans le travail et donner l'assurance aux salariés les plus âgés qu'ils disposeront de temps et seront

épaulés durant cette phase d'apprentissage et de maîtrise du poste.

En effet, en situation d'apprentissage, les plus âgés cherchent non seulement à apprendre le poste, mais aussi à « se l'apprendre ». Ils font l'apprentissage des opérations à faire et parallèlement conçoivent la manière de tenir le poste qui leur permettra de s'économiser un peu. Au bout du compte, ce n'est qu'un peu plus tard que les salariés âgés pourront être laissés sans tuteur sur le poste, mais en revanche ils auront alors pris de l'avance sur les jeunes quant à la façon de se préserver un peu. En résumé, ils mettent un peu plus de temps à acquérir leur stratégie de travail, mais celle-ci est plus protectrice pour la santé.

Lorsqu'elles impulsent des changements dans le travail, les entreprises doivent veiller au respect de quelques règles. Au risque, si elles ne le font pas, d'exclure les salariés les plus âgés :

- Veiller à maîtriser l'ampleur des changements ;
- Préserver les collectifs de travail dans les phases de changement ;
- Desserrer les contraintes de temps pendant et juste après l'apprentissage ;
- Veiller à ne pas multiplier les difficultés en début de formation. C'est en effet au début de la formation que l'on s'interroge le plus sur sa capacité à « changer de planète ». Il est donc préférable de ne pas aborder d'emblée les aspects les plus abstraits, les plus difficiles, mais de commencer par des choses rassurantes ;
- Concevoir des formations s'appuyant sur les connaissances antérieures et les pratiques de travail ;

- Organiser régulièrement des formations ;
- Favoriser la réflexion sur son propre travail. Une situation d'apprentissage doit être l'occasion d'analyser les caractéristiques de son travail antérieur pour mieux y puiser les savoir-faire, les astuces, les tours de main qui pourront être transférés dans la nouvelle situation de travail.

## Conclusion

La question du vieillissement au travail dépend fortement de l'environnement de travail. Certaines caractéristiques du travail font de salariés quinquagénaires de « vieux » salariés. D'autres situations de travail permettent à des travailleurs octogénaires d'être parfaitement efficaces et épanouis professionnellement.

Or lorsqu'on a le sentiment d'être un « vieux travailleur », on a très envie de changer de statut et d'acquérir la condition de « jeune retraité » socialement très médiatisée de nos jours. Alors que se précise un recul de l'âge de la retraite, il semble essentiel de permettre aux « vieux travailleurs » usés avant l'âge de devenir des travailleurs expérimentés, respectés, reconnus et finalement bien dans leur travail.

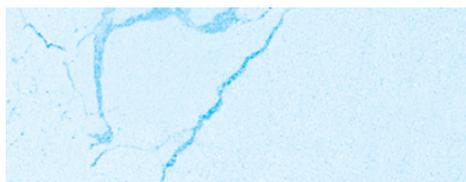
## DÉBATS

Pour James RENAUD, président du CREDES, il faut travailler à développer l'appétence des salariés quinquagénaires pour la formation. En sensibilisant ces derniers aux bénéfices qu'ils peuvent en tirer, mais aussi en améliorant l'offre de formation, qui ne tient pas compte des âges et donc des manières d'apprendre. Pour Josette LAYEC, lorsqu'on a acquis un peu d'expérience, on n'a plus forcément

envie d'être considéré comme « une outre qu'il faut absolument remplir ». Les formations destinées aux salariés quinquagénaires, plutôt que viser uniquement l'acquisition de nouvelles connaissances, pourraient être davantage l'occasion de travailler avec eux sur les stratégies d'apprentissage qu'ils ont mises en place pour acquérir les connaissances actuelles et réaliser leurs activités. Ces prises de conscience permettraient ainsi d'optimiser les temps de formation en les adaptant aux besoins et aux modalités favorites d'apprentissage de chacun.

Un élu du CE de la SOVIBA rappelle que les préretraites progressives, qui consistent en une sorte de dégressivité du temps de travail pour les salariés les plus âgés, constituent une solution tout à fait adaptée dans les entreprises où les conditions de travail demeurent difficiles.

La question de la retraite anticipée pour cause de pénibilité du travail est également abordée. Pour Serge VOLKOFF, les mesures visant à diminuer la durée du travail après 50 ans ou à instaurer des retraites anticipées pour cause de pénibilité vont dans le sens d'une plus grande justice sociale. Néanmoins, il met en garde contre le piège que représente cette tendance bien française à échanger de la pénibilité contre du temps de travail. Il ne saurait y avoir de mesures de cette nature sans un plan d'action visant parallèlement à réduire la pénibilité du travail à la source.



## BIBLIOGRAPHIE SUCCINCTE

### ***Âge et conditions de travail dans l'Union européenne***

MOLINIE Anne-Françoise, FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL, OFFICE DES PUBLICATIONS DES COMMUNAUTES EUROPEENNES, 2003, 177 p.

### ***Âges et emplois en 2010***

CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL REGIONAL POITOU-CHARENTES, CESR, 2003, 94 p.

### ***Se former à tout âge : comment accompagner le développement des compétences des actifs de plus de 50 ans ?***

GIP QUALITE DE LA FORMATION POITOU-CHARENTES, GIP, 2002, 40 p.

### ***Âges et problèmes d'emploi : les "anciens" dans la ligne de mire***

VERGNIES Jean-Frédéric, FORMATION EMPLOI, n° 79, juillet-septembre 2002, pp. 5-14

### ***Âge, territoire et emploi, Dossier documentaire***

CARREFOUR DE L'INNOVATION SOCIALE, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI, CISTE, 2002

### ***Âge, territoire et emploi***

CARREFOUR DE L'INNOVATION SOCIALE, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI, CISTE, 2002, 79 p.

### ***A tout âge... Atout âge***

JOUBERT France, CARIF INFO, n° 173, février 2002, pp. 6-7

### ***Former les cadres de 50 ans pour assurer l'avenir des entreprises***

SPIRE Olivier, PERSONNEL, n° 421, juillet 2001, pp. 58-59

### ***Les séniors, le travail et l'intérim***

ROCHEFORT Robert, CREDOC, juin 2001, 7 p.

### ***Prétraite contre embauche (Arpe) : précisions Unedic après l'accord du 22 décembre 1998***

LIAISONS SOCIALES, n° 8000, 17 juin 1999, 12 p.

### ***Les travailleurs âgés sur le marché du travail***

OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI, n° 33, 1999, 99 p.

### ***Vieillesse des salariés : quelle prise en charge par les élus de comités d'entreprise de Poitou-Charentes ?***

CREDES, éditions du CARIF Poitou-Charentes, cahier repères n°48, 2003, 48 p.





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

**Avril 2004**