

Les enjeux de la gestion des âges

L'exemple d'une approche globale
Changer les pratiques et les mentalités

Faire face aux difficultés de recrutement

Mieux intégrer les nouveaux
Une action collective dans le BTP vendéen

Permettre aux seniors de travailler plus longtemps

Concevoir un système de production qui use moins les salariés
Usure physique et mentale sont étroitement imbriquées
Intégrer les contraintes du travail dès la conception
Reclasser sans exclure

Carnet d'expériences Huit démarches d'entreprises

Les seniors travailleront plus longtemps et les jeunes seront moins nombreux

LES SENIORS VONT DEVOIR TRAVAILLER plus longtemps et les jeunes seront moins nombreux. Les entreprises doivent donc s'habituer à recruter à tous les âges. De même, il est impératif de réduire les risques d'usure professionnelle. Souvent, c'est la conception même des situations de travail qu'il faut remettre en question, ce qui est un enjeu autant pour l'entreprise que pour les salariés.

Ainsi, alors que les évolutions techniques, organisationnelles et managériales sollicitent toujours davantage l'initiative et la compétence des salariés, la situation démographique ouvre, avec une ampleur inconnue jusqu'alors, toute une série de questions qu'il faut regarder comme des opportunités. Deux exemples :

La réduction de la pénibilité du travail nécessite d'engager des études ergonomiques sérieuses... dont les effets d'optimisation concernent également la qualité et la productivité.

De même, on sait que les seniors s'adaptent d'autant mieux aux changements techniques ou organisationnels que des marges de manoeuvre leur sont accordées pour adapter leur activité. Cette préconisation ne peut qu'inciter les entreprises à développer des équipes autonomes... qui offrent par ailleurs de bonnes garanties de réactivité et d'ajustement aux attentes des clients.

Une large palette d'actions existe, que ce carnet d'expérience tente d'illustrer. Elles ont un point commun : leur efficacité est fortement liée à l'implication et au soutien des salariés.

L'ARACT des Pays de la Loire, le CARIF-OREF et le réseau des CCI engageaient, il y a 3 ans, une action pour sensibiliser les acteurs économiques et sociaux de la région sur les enjeux et les réponses à apporter face au vieillissement de la population active¹.

C'est ainsi qu'était publiée en septembre 2003 «Ages et travail, le vieillissement dans l'entreprise²». Cette brochure d'information et de sensibilisation, diffusée à 8000 exemplaires, est toujours téléchargeable sur le site de l'ARACT³. Elle constitue la première partie de ce "carnet d'expériences" qui, trois ans plus tard, vient apporter des points de repère concrets sur les actions à conduire.

En effet, un certain nombre d'enseignements se dégagent sur les problèmes ou les opportunités que pose aux entreprises, et plus particulièrement aux PME, la situation démographique sans précédent dans laquelle nous entrons.

1. Dans le cadre du projet **Ages et Parcours Professionnels**, deux grandes catégories d'actions ont été menées : D'une part, un travail de sensibilisation et de vulgarisation qui a touché plusieurs milliers d'acteurs économiques et sociaux via des conférences et des études démographiques, des réunions thématiques et des supports de vulgarisation. D'autre part, des actions en entreprises - études, diagnostics, accompagnements de projet et formation.

2. Etait également publiée une étude démographique "Les âges au travail" (cf. bibliographie page 16).

3. www.paysdelaloire.aract.fr

Les enjeux de la gestion des âges pour les PME ligériennes

LE VIEILLISSEMENT DES ACTIFS N'EST souvent abordé que sous l'angle le plus immédiat, celui des départs en retraite. Ce constat est particulièrement vrai pour les petites et moyennes entreprises souvent contraintes à se focaliser sur le court terme, c'est-à-dire sur la visibilité à quelques mois que leur donne le carnet de commandes.

Ces départs sont considérés soit comme une opportunité de gestion des effectifs à court terme, soit comme un problème ou une situation à risque en raison du départ de solides compétences.

Lorsque les départs en retraite apparaissent comme un problème, il s'agit soit de faire face à des difficultés de recrutement soit d'assurer une bonne transmission des compétences entre "anciens" et "nouveaux". Ces deux questions peuvent évidemment se combiner et se traduire par de sérieuses difficultés – voire devenir un véritable handicap – si elles ne sont pas anticipées.

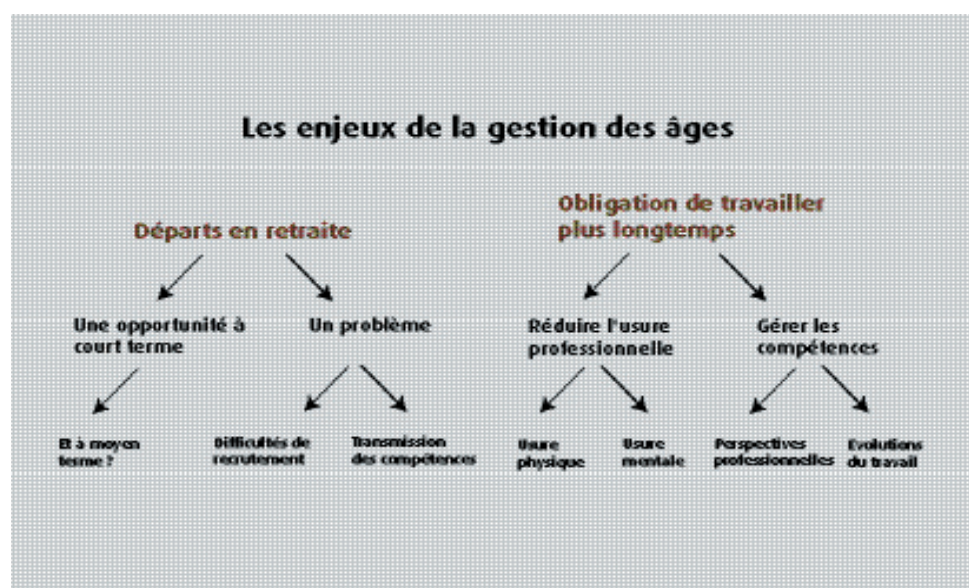
Au-delà, la question du vieillissement au travail, l'obligation de travailler plus longtemps ne font que rarement l'objet d'une démarche d'entreprise.

Lorsqu'elle est posée, cette question est formulée en termes concrets : usure professionnelle (physique ou mentale), conception des situations de travail ou réorganisations... en lien avec une population vieillissante.

Par ailleurs, les liens entre vieillissement, gestion des compétences, évolutions du travail et perspectives professionnelles sont encore peu construits, sinon sous l'angle des difficultés de recrutement. Cette dimension ressources humaines devrait se développer dans les années à venir avec l'accroissement des tensions sur le marché du travail et la sensibilisation des acteurs.

D'une façon générale, la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour engager des démarches d'action et de résolution de problèmes est l'une des clés de la gestion des âges.

Le développement d'une culture du vieillissement et de l'usure au travail permet l'intégration de cette approche dans la conduite de tous les projets de l'entreprise. C'est ce que montrent les deux exemples suivants.



➔ L'exemple d'une approche globale

S'intéresser aux contraintes et à la motivation des plus âgés pour faciliter leur fin de carrière et favoriser l'intégration deviennent deux défis majeurs. Gros plan sur une démarche.

Contexte

Cette entreprise de la métallurgie emploie 300 personnes. Elle a triplé ses effectifs en quinze ans. La moyenne d'âge de 35 ans est significative de cette croissance.

Les plus de 50 ans sont 15%. La plupart ont une très forte ancienneté et ont connu l'entreprise à ses débuts. La moitié assure aujourd'hui des fonctions techniques ou d'encadrement.

Malgré cette proportion relativement faible de quinquas, la direction est attentive à leur moral, en raison d'abord d'une logique de solidarité entre anciens mais aussi parce qu'un bon nombre d'entre eux joue un rôle moteur.

En 2003, la direction souhaite remobiliser les plus de 50 ans : beaucoup envisageaient un départ en retraite anticipée dont la perspective s'est maintenant éloignée. Le cas d'un chef d'équipe qui "à 2 mois près" n'a pu bénéficier de mesures de préretraite a marqué les esprits.

Démarche

Des échanges avec une partie des seniors concernés, nous retiendrons deux points clés :

- Ils se déclarent presque unanimement "surpris" et un peu inquiets de la démarche ;
- Ils affichent une conviction : "les problèmes de motivation concernent les jeunes, plus que nous. C'est une question de valeurs différentes face au travail".

Émergent ainsi plusieurs constantes, déjà identifiées par ailleurs :

- **La sensibilité des seniors au débat sur les âges**, souvent considéré dans un premier temps comme un registre

sur lequel on a plus à perdre qu'à gagner ;

- **Un attachement à l'entreprise et à leur travail** qu'ils jugent supérieur à celui des jeunes ;

- **L'expression d'un malaise diffus face à l'arrivée de techniciens et ingénieurs diplômés**, perçue comme "la fin d'une époque" par la remise en cause des perspectives de promotion.

Ces constats amènent à construire avec l'entreprise l'hypothèse suivante : **la motivation au travail va généralement de pair avec un statut valorisant et le sentiment de faire œuvre utile.** Globalement et dans ce cas particulier, sous réserve de quelques clarifications sur les perspectives et la place des quinquas, les techniciens et l'encadrement correspondent à ce profil. Si problème il y a, il concerne plus les opérateurs.

Axes de travail

Un plan de travail est élaboré. Il est résumé ici sur la base du classement de l'entreprise, du plus simple au plus complexe :

- **Ouvrir des fonctions de tuteur à des opérateurs expérimentés** par délégation des hiérarchiques ou des régisseurs habituellement chargés de cette fonction. L'objectif est double : libérer les hiérarchiques d'une tâche qui se heurte souvent à leur disponibilité et valoriser les compétences des opérateurs expérimentés. Cette première action, jugée comme simple à mettre en oeuvre, ne pourra concerner qu'un nombre limité de quinquas, mais elle est jugée par tous importante, notamment pour son impact symbolique de reconnaissance.

- **Construire des modalités de formation aux outils informatiques et**

aux machines à commande numérique plus incitatives pour les seniors. Lutter contre les idées fausses sur leurs capacités d'apprentissage réduites et construire des démarches de formation adaptées, c'est à dire plus en prise avec les situations de travail et accordant plus de place à l'accompagnement sur le terrain ;

- **Intégrer les aspects condition de travail et pénibilité des postes dans les audits Qualité** internes afin de limiter les risques d'usure professionnelle ;

- **Repenser la conception des situations de travail** : par exemple, chacun constate que le nombre de postes assis diminue. Est-ce réellement inéluctable ou est-ce le fruit d'une mésestimation de l'enjeu par les concepteurs ? (rapidement le bien fondé de cette question est entendu par plusieurs techniciens qui reconnaissent n'y avoir tout simplement pas pensé au moment de concevoir certaines machines !)

- **Construire des outils et des indicateurs de GRH à la mesure du développement de l'entreprise**, en particulier en menant une analyse différentielle des âges par secteurs ou par types de métiers, et mettre en place une logique de gestion des compétences et des parcours professionnels.

Enseignements

C'est par le débat entre la direction, l'encadrement et les représentants du personnel, à partir du diagnostic réalisé, que se sont construites ces pistes de travail. Débat d'autant plus nécessaire que la sensibilité des seniors était vive sur ces questions.

Même s'il est atypique en raison de la forte volonté d'anticipation de la question du vieillissement par la direction, **cet exemple attire notre attention sur le besoin d'une confrontation des points de vue face à des enjeux ni neutres, ni anodins.**

Changer les pratiques et les mentalités

Alors qu'elle est en mesure de maintenir jusqu'en 2008 un Plan de Retraite Total qui permet un départ à 57 ans, cette entreprise cherche cependant, dès 2005, à développer une "culture du vieillissement au travail" en remplacement d'une "culture du départ anticipé".

Contexte

Cette entreprise du tertiaire financier répartit son activité entre le siège, où travaillent 500 personnes, et les agences qui emploient environ 1000 salariés. Elle est en capacité de maintenir jusqu'en 2008 un Plan de Retraite Totale (PRT) qui permet un départ à 57 ans. Cette situation, combinée à une stratégie de recrutement maîtrisée, permet de ralentir le vieillissement naturel de la population.

Cependant la direction souhaite remplacer dès 2005 la "**culture du départ anticipé**" à laquelle tout le monde est attaché par une "**culture du vieillissement au travail**". Il s'agit donc de "*veiller à inscrire la gestion des âges dans les pratiques courantes de management, notamment au niveau des situations de travail et de la gestion des ressources humaines*", comme l'explique un document de communication interne. Cet enjeu est d'autant plus important que la fin du dispositif de préretraites correspond à l'arrivée des plus gros contingents à l'âge où ils auraient pu partir !

La démarche

Un diagnostic externe permet tout d'abord de mettre en débat un certain nombre de points-clés entre le comité de direction, un groupe de travail de managers et les représentants du personnel. Ils partagent ainsi le constat que le droit au départ anticipé porte ses corollaires : l'exclusion "naturelle"

des quinquagénaires, elle même associée à l'idée d'une carrière qui se joue entre 30 et 45 ans. Ce qui *autorise ou plutôt condamne* les salariés à *lever le pied* ensuite.

Un certain nombre d'idées reçues distillent, dans ce contexte, leurs effets pervers. Ainsi, par exemple, les performances commerciales des seniors seraient inférieures à celles des jeunes ; de même, le siège serait un lieu d'accueil des salariés vieillissants "usés" par le commercial. Ces clichés résistent cependant mal à l'analyse. En effet, les indicateurs commerciaux ne montrent pas de corrélations avec l'âge et, sur 10 personnes ayant intégré le siège en 2004, 2 ont plus de 50 ans !

A l'issue de ce premier temps de confrontation des représentations collectives, les acteurs conviennent de la nécessité de développer une approche du management des RH et des compétences innovante et non discriminatoire. Une méthode et des axes de travail sont précisés.

Axes de travail

Deux objectifs sont fixés. D'une part, rechercher les moyens du maintien de la motivation des salariés – quel que soit leur âge -, en élargissant les perspectives d'évolutions professionnelles. D'autre part faciliter les coopérations intergénérationnelles, le partage des compétences et de la culture d'entreprise. Il s'agit d'offrir des emplois de qualité et d'éviter les phénomènes d'exclusion.

Dans cette optique, il est décidé d'inventer de nouveaux parcours professionnels au sein des équipes et de favoriser les évolutions au sein du groupe, en particulier en gérant les compétences dans la durée et en donnant du sens à l'entretien de carrière. C'est ainsi qu'est amélioré le suivi des formations et des parcours avec l'objectif d'amener les salariés à penser leur évolution de manière plus fluide.

Un dispositif spécifique est mis en place. Il est piloté par le comité de direction et accompagné par la DRH. Un groupe de dix managers volontaires est constitué et un dialogue avec la commission Formation-Emploi du Comité d'Entreprise est instauré.

Ce groupe est chargé de recenser et d'évaluer les pratiques actuelles et d'ouvrir des perspectives en matière de management des compétences, de recrutement interne et de gestion de carrière. Il doit proposer au Comité de direction les bonnes pratiques locales à généraliser et les innovations à expérimenter.

Enseignements

Ainsi, à partir du constat de la dimension très *culturelle* des obstacles à lever pour **aller vers une véritable gestion des âges**, on s'applique à alimenter un débat pour **construire, pas à pas, des pratiques nouvelles**.

On se donne par ailleurs du temps : dans l'immédiat les préretraites continuent à courir pendant 3 ans. **Cependant, on veille à modifier dès maintenant les pratiques managériales et, plus globalement, les mentalités. Parce qu'on sait qu'en la matière, il faut savoir donner du temps au temps.**

Faire face aux difficultés de recrutement

LES ENTREPRISES FRANÇAISES se répartissent en deux catégories, de taille sensiblement égales : d'un côté, celles qui sont confrontées à une pyramide des âges vieillissante, de l'autre, celles qui ont une pyramide des âges plutôt jeune.

La plupart des entreprises "jeunes" ne se sentent pas concernées par le vieillissement de la population active. Or, elles seront elles aussi touchées. En effet, on y observe un turn over plus important - phénomène qui justement explique souvent la jeunesse relative des effectifs - et ce turn over repose sur une nécessité : un marché du travail fluide où elles peuvent recruter en fonction de leurs besoins.

Or, même si le problème se pose de façon très différente selon les secteurs d'activité, les risques de pénuries de main d'œuvre sont en train de s'accroître rapidement. La courbe ci dessous le montre clairement : le taux de remplacement des 55/64 ans par les 20/29 ans en Pays de la Loire montre une "pente" inquiétante. En 2005, il est devenu négatif en Vendée, dès 2008 il est nul au plan régional.

Pour faire face à cette situation, trois pistes d'action s'ouvrent pour ces entreprises :

- Elargir leurs critères de recrutement
- Accroître leur attractivité
- Fidéliser leurs salariés

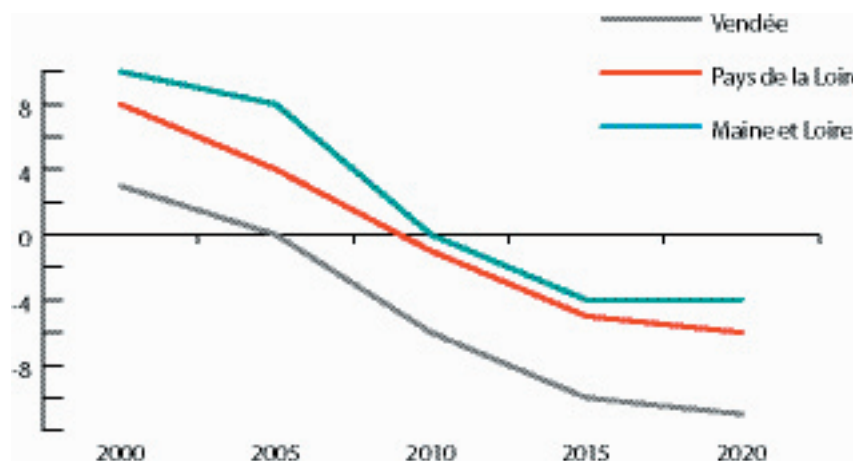
Le taux de remplacement rapproche les pourcentages des populations actives jeunes et âgées pour considérer le solde qui en résulte.

Ainsi par exemple sur la base de 26% de 20/29ans et de 24% de 55/64 ans, on constate un taux de remplacement de 2.

Si l'on convient par ailleurs que le «stock» de jeunes concernés ne sera pas mécaniquement attiré par les professions des seniors en partance, on constate rapidement que la relève n'a rien d'automatique.

Ainsi, on considère généralement qu'il faut un taux de remplacement largement positif pour pouvoir remplacer les départs sans difficulté.

Taux de remplacement des 55/64 ans par les 20/29 ans en Pays de la Loire



➔ Mieux intégrer les nouveaux

Dans cette entreprise, 50 % des salariés intégrés depuis un an sont repartis... Plutôt que de continuer à rechercher les causes externes sur lesquelles elle a finalement peu de prises, cette entreprise a choisi d'agir en interne sur les questions de recrutement et d'intégration.



Contexte

Cet abattoir, qui emploie 650 salariés a des difficultés de recrutement, ou plus précisément, connaît un énorme turn-over à l'embauche. Récemment et pour la première fois, un chiffrage exhaustif a été réalisé sur un an et demi : plus de 400 départs ont été recensés. On a découvert à cette occasion qu'ils concernaient tous les âges, et pas seulement les jeunes. La première stupeur passée, on a progressivement décidé d'agir sur les causes du côté de l'entreprise.



Démarche

Avec un appui externe, un diagnostic est réalisé. On commence par "croiser les points de vue" : 3 intérimaires, 3 CDD, 10 titulaires, 4 encadrants et la direction sont interviewés. Par ailleurs des observations de situations de travail sont réalisées.

Le poids des contraintes de production revient régulièrement : flux tendu, imprévisibilité des commandes, pannes... Impact des exigences sanitaires, petites séries, etc. **Les conditions de travail sont en question**: froid, matière animale, postures, cadences, engagement physique ...

Finalement, 3 points clés sont mis en avant et résumés le climat : salaires, horaires, environnement de travail sont le lot commun et aggravent l'impression de ne rien pouvoir faire ; S'adapter à des nouveaux devient, dans ce contexte, une contrainte de plus ; Un fort sentiment de lassitude va de pair avec la banalisation du phéno-

mène : les nouveaux arrivants sont un "tournoi" et la tentation du fatalisme est là.

Quatre points d'appui significatifs sont néanmoins identifiés : un processus de recrutement bien préparé ; Un premier accueil apprécié ; Des parcours de poste pré-établis ; L'attention aux rotations et à la polyvalence. On décide alors de conforter ce processus de recrutement et d'accueil. En revanche on constate qu'il faut améliorer l'apprentissage et l'intégration dans la durée.



Axes de travail

Plusieurs axes de travail permettent une remobilisation face au découragement ambiant. **On s'accorde tout d'abord pour construire une meilleure ambiance de travail en corrigeant des réflexes qui s'étaient progressivement consolidés** : comportements parfois proches du bizutage fondés sur une hiérarchie implicite mais pesante (anciens/jeunes, titulaires/CDD/intérim), violence des réactions face aux erreurs des nouveaux, etc...

Par ailleurs, **on s'applique à réduire l'imprévisibilité des commandes**, considérée depuis toujours comme une fatalité. C'est un puissant repoussoir tenu de son impact : "Ca vous coupe les pattes, lorsque l'on vous dit le lundi pour le mardi qu'il faudra venir à 21h30 !". On ouvre donc un *chantier flexibilité* avec le service commercial pour améliorer les prévisions.

Dans le registre de l'acquisition des savoir-faire, on constate que de moins en moins d'anciens veulent former les jeunes, et qu'ils sont

moins attentifs au transfert des gestes techniques, des astuces de métiers. Ainsi s'est installée une mésestimation des compétences requises, au profit d'un jugement sur le caractère des nouveaux. Ceci conduit ces derniers à se débrouiller, d'où le constat de "trous de compétences". L'exemple le plus flagrant concerne l'affûtage, dont on sait toute l'importance dans la réduction de la pénibilité du travail. On décide donc de **construire** sur le terrain **de véritables progressions professionnelles**.

Globalement, on met en place un parcours d'intégration qui commence avec la clarification des perspectives d'évolution professionnelle pour les entrants. On s'assure par ailleurs de l'acquisition des compétences à partir d'une progression technique qui a été définie, ce qui permet d'évaluer les acquis. En cohérence avec ce travail de formalisation, on clarifie le statut des tuteurs opérationnels. Ce statut est officialisé et garantit une disponibilité, ce qui rend possible la qualité de l'apprentissage.



Enseignements

A partir d'un diagnostic sans concession de ses forces et de ses faiblesses, cette entreprise a su enrayer les dérives inquiétantes qui l'avaient entraînée dans une spirale d'échec des recrutements.

En construisant avec rigueur un processus d'intégration formalisé, elle a considérablement réduit le turn-over des entrants.

Le repérage opérationnel des compétences à acquérir a permis en particulier de **réduire les jugements péjoratifs sur les personnes**, car on sait aujourd'hui que ce qui n'a pas été transmis ne s'acquiert pas spontanément.

⇒ Une action collective dans le BTP vendéen

La Vendée, avec 15.000 salariés dans le BTP, occupe un quart des effectifs régionaux de la profession. C'est dans ce département que s'est engagé en 2004, et pour 3 ans, un projet collectif qui ambitionne de construire des réponses adaptées aux problèmes d'intégration et de fidélisation des salariés.

Contexte

Au moment où certains secteurs professionnels "jeunes" démarrent une réflexion prospective, le BTP vendéen est au cœur de la tourmente démographique. Pendant un temps, la conjoncture très favorable du marché masquait les tensions structurelles, et les difficultés de recrutement étaient considérées comme normales. Cependant la réalité est là : **avec plus de sortants que d'entrants, la profession est touchée de plein fouet par les pénuries de compétences.** Par ailleurs les départ en retraite se sont traduits par une érosion des savoir-faire, et ce d'autant plus qu'ils n'avaient pas été formalisés.

Démarche

Ce projet multipartenarial, construit par la FFB, la CAPEB et l'ARACT et soutenu par l'antenne départementale du Conseil Régional, est une étude action de branche : il s'agit d'une part de recueillir des données fiables et significatives pour prendre la véritable mesure du problème, et d'autre part de construire les réponses les plus adaptées. Concernant le recueil de données, trois angles ont été choisis :

- **Une enquête auprès de 30 jeunes en formation en alternance a permis d'identifier**, ce qui, de leur point de vue, constituait des **éléments clés de réussite de l'intégration dans l'entreprise**, tant en ce qui concerne les jeunes que les moins jeunes ;

- Symétriquement, **30 patrons de TPE étaient interrogés sur les difficultés de recrutement.** Les trois quarts représentaient la deuxième, voire la troisième génération de dirigeants de leur entreprise et regrettaient que leurs enfants ne prennent pas la suite. Constat, amer pour eux, de la faible attractivité du secteur, y compris pour les enfants d'artisans employeurs.

- **30 demandeurs d'emplois ayant une expérience du BTP, mais qui ne souhaitaient pas y retourner, étaient également interviewés.** L'objectif étant d'entendre leurs arguments.

Concernant la recherche de solutions, plusieurs actions s'engagent. D'une part 4 entreprises font l'objet d'un diagnostic et d'un accompagnement dans la durée, d'autres pourront les rejoindre. D'autre part, et à ce stade du projet, deux actions collectives sont envisagées. La première intéresse 6 plombiers chauffagistes, adhérents d'une coopérative de fourniture de matériel, elle-même impliquée dans le projet. La seconde est envisagée avec la Fédération dans une perspective interprofessionnelle.

Ces actions collectives fonctionnent selon un même modèle : après une séance de travail en commun au cours de laquelle les attentes et les enjeux des uns et des autres sont débattus, des visites ont lieu dans chaque entreprise pour réaliser un diagnostic rapide et construire des pistes de travail. Puis des réunions collectives balisent le déroulement

des projets de chaque entreprise. L'échange d'expérience ainsi que le débat sur les avancées et les difficultés de chacun entretiennent une dynamique et consolident les actions des uns et des autres. Une manifestation départementale en direction de l'ensemble de la profession est prévue en fin d'année pour rendre compte de ces premières expériences. Une nouvelle cohorte d'entreprises s'engagera alors dans la démarche au début de l'année 2007.

Axes de travail

Les chefs d'entreprise rencontrés ont apprécié que **la question des difficultés de recrutement** soit abordée, pour la première fois selon eux, **sous l'angle d'un processus d'intégration dans la durée** et non plus seulement sous l'angle de l'accueil des premiers jours.

Ce déplacement d'accent est au cœur de la démarche. Il s'agit de considérer l'intégration comme un processus long et modulable en fonction des personnes et des situations plutôt que comme une formalité d'accueil d'un nouveau à qui il faut présenter l'entreprise et ses usages. Cette perspective est d'autant plus importante que les difficultés de recrutement sont en réalité très souvent des difficultés à maintenir dans l'entreprise des nouvelles recrues. C'est donc bien d'intégration qu'il s'agit, et la réduction de cette difficulté passe par l'amélioration des modalités de management et d'organisation du travail. Les axes retenus prennent, sous cet angle, une dimension particulière.

Tout d'abord, un dispositif de formation-action des maîtres d'apprentissage se met en place sous forme de regroupements périodi-

ques et d'échange de pratiques. Il s'agit de donner corps, ensemble, à l'idée d'un véritable processus d'intégration. Par ailleurs, le principe d'un tutorat entre jeunes sera expérimenté. Il s'agit de partir du principe que, pour être un *bon tuteur*, il faut se souvenir des difficultés que l'on a soi-même rencontrées lors de son arrivée dans l'entreprise. A l'inverse, celui qui, avec l'habitude, considère les particularités comme des évidences ne pourra que s'énerver des hésitations d'un nouveau. Cette distinction entre maître d'apprentissage et tuteur, au sens quotidien du terme, est ressentie comme riche de perspectives.

L'expérimentation en temps réel de différents processus d'intégration sera également engagée dans

plusieurs entreprises. L'objectif est de construire une évolution balisée, en intégrant la progressivité d'un parcours du simple vers le complexe. Il s'agit de tourner clairement le dos à ce que certains compagnons qualifient d'épreuve initiatique au cours de laquelle on doit tester les gens.

Autre axe de travail à fort enjeu : la transmission d'entreprises. Le nombre vertigineux de cessations d'activité dans les 5 prochaines années impose de veiller avec attention à la réussite des transmissions. Il en va de l'avenir de nombreux emplois et des conditions de travail des salariés. Aussi, en complément des dimensions administratives et comptables sur lesquelles les entrepreneurs ont souvent un soutien satisfaisant,

il s'agira de travailler avec eux les volets organisationnels et managériaux.



Enseignements

La démarche engagée n'a rien de révolutionnaire ! Il ne s'agit pas d'inventer des réponses inconnues jusqu'alors, mais, plus modestement, de mettre en cohérence des modes d'action. "*Tout ça, on le savait, mais on n'a jamais fait le lien*" disent plusieurs chefs d'entreprise. C'est le meilleur hommage qu'ils pouvaient rendre à cette démarche qui cherche, tout simplement, à **s'appuyer sur les connaissances en organisation du travail, en management et en sciences humaines pour réduire les difficultés rencontrées.**

POINT DE VIGILANCE



Favoriser les coopérations entre générations

La coopération entre les générations ne fait généralement pas l'objet d'une attention soutenue.

En effet, on pense à la transmission des savoir-faire entre les générations souvent organisée au dernier moment, lors de départs en retraite ou en cas de plans sociaux. Or, ces processus de transmission doivent être préparés. Il faut former des binômes de salariés autour

desquels l'apprentissage va s'organiser et nécessairement prendre du temps. Plusieurs obstacles sociaux et organisationnels sont à lever.

En premier lieu, la méfiance des plus anciens : pourquoi former des jeunes qui ne resteront qu'un temps limité dans l'entreprise alors qu'ils possèdent parfois des niveaux de qualification élevés.

De plus, la pression exercée sur l'atteinte d'objectifs à court terme ne favorise pas les dynamiques d'apprentissages.

Pourtant, ces questions sont décisives pour la performance à long terme de l'entreprise : il y va de la préservation des savoir-faire mais aussi de l'intégration des plus jeunes.

Permettre aux seniors de travailler plus longtemps

L'USURE PROFESSIONNELLE, bien qu'il s'agisse de l'une des problématiques de fond des prochaines années, ne semble actuellement abordée que lorsque les indicateurs deviennent alarmants.

Les demandes portant sur les TMS et le mal de dos (soit près de la moitié des demandes d'intervention adressées à l'ARACT dans le cadre du projet « gestion des âges ») sont significatives de ce point de vue : dans la plupart des cas c'est l'existence du problème qui pousse à agir plus qu'une réflexion anticipatrice sur le vieillissement. Car tout se passe comme si l'émergence de problèmes de santé servait de sonnette d'alarme et incitait à prendre en compte l'usure professionnelle. On constate alors que vieillissement et usure professionnelle constituent un concentré de questions sur le travail dans ses différents registres :

Le registre physique, bien sûr, dans la mesure où les enjeux de pénibilité sont considérables. Ainsi on sait aujourd'hui, grâce à plusieurs enquêtes épidémiologiques, que 10 ans d'exposition au bruit, à la répétitivité de gestes sous forte contrainte de temps, au port de charges lourdes ou à des postures pénibles augmentent, à âge égal, la proportion de salariés présentant des déficits autant que le ferait une différence d'âge de 15 ans.

Le registre de la gestion des compétences et de la formation quant à lui, renvoie le plus souvent à des enjeux qui sont largement du côté des idées reçues : rien n'autorise à dire, au plan neurophysiologique, qu'un salarié senior apprend moins bien. Ce sont les modalités de formations qu'il faut faire évoluer.

Le registre de l'usure mentale, de la démotivation est également essentiel. Les sciences humaines ont montré depuis longtemps la place centrale de la dimension subjective, de l'image de soi et du regard des autres dans le processus de vieillissement psychologique : la question n'est pas d'être ou de ne pas être vieux, elle est de se sentir vieux ... ou pas.

Enfin le registre culturel ne doit surtout pas être négligé : l'âge d'être vieux est une pure construction sociale. Toutes les dimensions du travail sont concernées et l'objectif, plus que jamais, est d'adapter le travail à l'homme. L'enjeu est un changement des représentations et des critères habituellement retenus en matière de gestion des ressources humaines et de conception des situations de travail.

C'est ce cheminement qu'ont su accomplir les entreprises dont les expériences sont rapportées ici. Nous tenons à les en remercier.

POINT DE VIGILANCE



Combattre l'usure professionnelle

Au-delà des effets du vieillissement naturel, l'état de santé des salariés en fin de vie professionnelle ou à la retraite dépend fortement des situations de travail vécues. Il est évident que celui-ci influence les processus physiologiques, comme le montre l'existence de certaines maladies "professionnelles".

Ainsi, certaines contraintes tendent à accentuer les effets du vieillissement biologiques et à altérer la durée de vie. Il s'agit principalement

des horaires atypiques, des exigences de temps, des changements techniques et/ou organisationnels répétés et de l'affaiblissement des collectifs de travail.

Ces effets dépendent de la durée d'exposition. Ils ne se manifestent pas immédiatement lors de l'affectation à un emploi donné. Ni lors des mois qui suivent. Ils peuvent même fréquemment être ressentis alors que le salarié ne se trouve plus depuis longtemps dans les conditions

d'activité mêmes qui ont affecté sa santé.

Les risques de cancer liés à l'amiante illustrent tristement cette réalité.

L'attention est focalisée sur l'âge comme facteur problématique alors que celui-ci n'est que la partie visible de situations de travail inadaptées aux salariés. C'est donc bien la conception du travail qui est à remettre en cause plutôt que l'âge, les capacités ou les aptitudes des salariés.

➔ Concevoir un système de production qui use moins les salariés

Confrontée à de nombreuses contraintes et restrictions physiques, cette entreprise industrielle lance en 2004 un projet pour favoriser la concordance entre enjeux économiques, souhaits de mobilité et possibilités d'évolution du personnel de production.



Contexte

Cette usine ligérienne fabrique des équipements pour l'habitat. Bon nombre de ses 600 salariés y travaillent depuis les années 70 et 80. Depuis une dizaine d'années, les TMS sont un problème et le vieillissement des salariés vient accroître les difficultés.

En fabrication, la moyenne d'âge est de 44 ans, et près de 60 personnes (soit 10% du total des effectifs du site) souffrent de restrictions médicales temporaires ou définitives. Dans ces conditions, faire face à l'avenir, c'est faire évoluer l'organisation du travail pour satisfaire les exigences des clients tout en jugulant la réduction des capacités fonctionnelles des salariés.

En accord avec le médecin du travail, une attention particulière est donc accordée au travail de montage.



Démarche

Une première évolution radicale est mise en place en 2003. Elle résulte d'une réflexion conduite avec le nouvel actionnaire qui ne pratique plus le travail parcellisé et séquencé dans ses propres usines. **Le concept du "One Piece Flow" permet de réduire les effets des gestes répétitifs** : chaque opérateur monte désormais le produit de façon quasi complète. Il le déplace sur un chariot pour suivre les différents stades de fabrication et les zones d'approvisionnement succes-

sives. Au préalable, l'opérateur suit une formation de 3 semaines sur une ligne-école parallèle à la ligne de production.

De plus, l'utilisation d'une aide au choix des pièces vise à limiter au maximum les erreurs de montage et permet d'éviter les assemblages défectueux. On s'est par ailleurs accordé sur **un temps de cycle de l'ordre de 20 minutes** qui, compte tenu des caractéristiques du produit, est considéré comme le meilleur compromis entre intérêt du travail, variété des gestes et capacité de mémorisation par le plus grand nombre.

On constate bientôt qu'au-delà de la réduction des risques liés aux gestes répétitifs, les objectifs de production sont mieux garantis que sur les lignes de montages traditionnelles.

Compte tenu de la saisonnalité de l'activité, un tel temps de cycle peut poser des problèmes d'expériences ou de compétences pour des personnes venues en renfort ou en remplacement. Le chariot peut alors être utilisé différemment. Dans ce cas, les opérateurs ne se se déplacent plus et se passent les chariots (configuration d'assemblage type). Très rapidement, l'opérateur couvre deux, puis trois zones d'assemblage. Cette souplesse permet à l'entreprise d'être en capacité d'augmenter le nombre d'opérateurs pour accroître la production en période de pointe.

En 2004, **l'entreprise se lance dans un projet qui vise la convergence**

entre les besoins de l'entreprise et les attentes ou les possibilités d'évolution du personnel de production. Il s'agit de répondre aux souhaits de mobilité ainsi qu'aux exigences organisationnelles, tout en apportant des réponses aux restrictions médicales. En effet, on a constaté que le "One Piece Flow", malgré ses nombreux avantages, ne peut, à lui seul supprimer tous risques dorsaux, osseux ou articulaires.

Par ailleurs, on observe depuis des années que **les variations saisonnières d'activité conduisent, en période basse, à la disparition momentanée de nombreux postes doux** réservés aux opérateurs ayant des problèmes de santé.



Axes de travail

Deux plans d'actions complémentaires sont engagés. Le premier concerne la mobilité interne avec la création et la mise à disposition d'outils : bourse à l'emploi, entretien de performance et de développement personnel, mise à jour des référentiels d'emploi et de compétences. De la même façon, l'information des salariés sur leurs possibilités d'évolution et celle des managers sur l'intérêt de la mobilité à été renforcée.

Le second axe de travail repose sur l'ergonomie avec un double objectif : l'amélioration de l'existant mais aussi l'amélioration dans la durée. Trois niveaux d'action sont ainsi retenus : réduire la pénibilité de tous les postes, augmenter le nombre des postes doux et surtout intégrer les contraintes et les nécessités du travail de montage dès la conception des produits.

Dans un premier temps, une cartographie des postes est réalisée en fonction de leur niveau de difficulté et de pénibilité. Elle est construite à partir d'une grille d'évaluation élaborée en interne de façon pluridisciplinaire, ce qui signifie qu'on a croisé les points de vue des différents acteurs, dont le médecin du travail. De même, une analyse fine de l'état de santé des salariés permet de réfléchir aux affectations. Enfin, on s'attaque aux postes cotés acceptables pour les faire évoluer vers des postes jugés doux. 74 postes doux sont ainsi recensés à la fin 2004, soit 16 de plus en un an.

Concernant le long terme, la formation à l'ergonomie de l'ensemble des managers de production et des ingénieurs et des techniciens de recherche et développement débouche sur de nouvelles réponses en matière de conception.

Désormais, un cahier des charges portant sur les conditions du travail de montage est approprié par tous. Ses premières manifestations ont pu s'observer avec la conception des chariots de transfert utilisés sur les lignes "One Piece Flow", ainsi qu'à l'occasion de la conception des 16 nouveaux postes "doux".



Enseignements

La démarche a permis d'assurer davantage de flexibilité en conciliant les besoins des opérateurs et de la production. Le programme d'amélioration de la mobilité et de la polyvalence a facilité la fidélisation des plus jeunes et la motivation des plus âgés.

De ce point de vue, une évolution radicale s'est opérée : alors que les salariés attendaient auparavant la

consigne de leur chef, ils peuvent désormais librement postuler à un poste de la bourse des emplois.

Par ailleurs 80% de la production est aujourd'hui réalisée en One piece flow sans perte de productivité et avec une fiabilité améliorée.

Enfin, l'entreprise dispose actuellement d'un nombre de postes doux suffisants pour faire face aux restrictions d'aptitude.

Au final, la première nécessité du projet qui était de ne pas augmenter le prix de revient des produits a été respectée. On considère par ailleurs que **l'intégration de l'ergonomie dans la conduite des projets permettra une diminution des coûts à moyen et long terme par le maintien du capital santé et de l'employabilité des salariés.**

➔ Usures physique et mentale sont très imbriquées

Dans cette maison de retraite, c'est dans le service qui a les conditions de travail réputées les plus pénibles que le personnel semble vivre le mieux...

Cette maison de retraite compte 68 salariés, dont 3 hommes. Près de 40 % ont entre 45 et 60 ans. Le tiers environ est présent dans l'entreprise depuis plus de 15 ans. Pour le directeur, âgé de 53 ans, le vieillissement du personnel n'est pas envisagé en tant que tel. Par contre, la question de l'usure professionnelle est essentielle. Comme dans toutes les maisons de retraite, l'âge des pensionnaires augmente, ce qui signifie des soins plus intenses et une pénibilité accrue du travail pour les soignants. - "On repère un soignant usé parce qu'il porte le poids de son travail". Il n'envisage pas pour autant l'adaptation des postes des salariés vieillissants dans la mesure où : "si on allège la charge de travail de quelqu'un, c'est au détriment de l'équipe".

En revanche, les décisions sont prises après confrontation des points

de vue car les conditions de travail (locaux, outils, management) sont sensiblement différentes selon les services.

Le service où l'effectif de résidents désorientés est le plus important est installé dans le bâtiment le plus vétuste, les chambres sont exiguës et on ne peut y installer ni lits médicalisés ni lève malades. Les salariées attendent avec impatience les travaux de réfection, mais selon elles, c'est la charge mentale qui pose le plus problème : "il faut savoir se détacher des personnes âgées une fois rentrée chez soi". Ce travail demande en effet une énorme capacité d'écoute. Les temps d'échanges sont considérés comme essentiels, l'infirmière en chef les favorise et tous les problèmes sont analysés en équipe. Le personnel est très expérimenté et compétent et c'est probablement le pavillon qui s'adapte le

mieux aux résidents issus du milieu psychiatrique.

Mais le plus frappant reste que malgré ces conditions de travail très pénibles, aucune pathologie ni aucune plainte n'ont été signalées dans ce pavillon. Les salariées se disent très motivées par leur travail et souhaitent préserver le côté familial qui serait propre à ce service : "Quand il faut revoir l'organisation, on est toujours consultées. C'est nous qui faisons l'organisation concrète, on n'a jamais rien trouvé de plus efficace. Les filles s'entraident quand c'est difficile, et du coup il y a un allègement automatique".

On peut avancer, sans risque de se tromper que c'est grâce à un management qui privilégie l'échange et le traitement des problèmes, qui favorise les régulations, la répartition concertée du travail, l'entraide ainsi qu'une prise en charge collective de la dimension psychique du travail que le personnel vit bien son travail.

➔ Intégrer les contraintes du travail dès la conception

L'usure professionnelle, qu'elle soit physique ou cognitive, interpelle fortement les concepteurs de situations de travail. Trop rares sont encore les systèmes de production qui intègrent des objectifs de réduction de la pénibilité du travail autrement que par la correction a posteriori des situations les plus pénalisantes. L'enjeu pour cette entreprise est d'intégrer, parallèlement aux volets techniques, financiers et marketing, et dès la conception, les caractéristiques du travail ainsi que celles des salariés.

Contexte

Cette entreprise de l'agro-alimentaire fabrique des produits surgelés. Elle occupe près de 200 personnes dont 150 en production.

Avec un âge moyen de 43 ans et une ancienneté de 22 ans, beaucoup de salariés ont été confrontés au cours de leur carrière à de fortes contraintes.

Un état des lieux réalisé par le médecin du travail a montré que le développement des TMS constitue un problème important pour l'usine (16 cas déclarés et 30 potentiels). Cet état de fait, combiné à l'avancée en âge de nombre d'entre eux, les expose aujourd'hui à des risques de vieillissement prématuré.

L'entreprise souhaite donc engager une étude ergonomique des postes de production.

Démarche

L'intervention se déroule en deux temps :

- Un diagnostic est réalisé dont les conclusions sont validées par la direction et le CHSCT ;
- Puis un groupe de travail est mis en place pour approfondir la démarche. Il concerne principalement les techniciens et les cadres.

Trois points clés ressortent du diagnostic :

- **Améliorer l'architecture des postes** en partant du principe qu'une correction pertinente ne correspond que rarement à la solution la plus évidente, telle qu'elle pourrait apparaître après une observation rapide par un technicien. Les choix doivent résulter d'une véritable analyse, conduite avec les salariés concernés, afin de déboucher sur une authentique compréhension des «façons de faire» issues de l'expérience (ou a contrario de l'inexpérience).

- **Intégrer les «débordements».** En effet, le process ne peut être interrompu lors d'un dysfonctionnement au conditionnement : les produits cheminent sur un tapis, traversent un four-tunnel puis une centrale de congélation, ce qui signifie qu'un arrêt du tapis entraîne rapidement la carbonisation des produits dans le four. Les débordements se caractérisent donc par la nécessité de retirer dans l'urgence les produits de la ligne lors de dysfonctionnements. Ceci peut arriver à tout moment, parfois de façon répétée, à divers endroits et pour différentes raisons. Les observations ont pu mettre en évidence qu'il existait deux catégories de dysfonctionnements, les uns sont pour une part aléatoires (film d'emballage de moindre qualité qui se déchire dans la filmeuse) les autres sont en lien avec le process

(changement de bobines du film). Dans ce second cas, il est possible de rechercher les conditions d'une meilleure anticipation. Par ailleurs, il s'agit de rechercher des réponses organisationnelles et techniques compte tenu du coût de ces débordements à différents niveaux. Au plan psychique tout d'abord (car dans ces périodes les opérateurs sont débordés physiquement et mentalement. Ces situations sont en effet génératrices de stress), au plan physique (car ce sont lors de ces phases de débordements et de précipitation que les opérateurs sont les plus exposés notamment aux risques lombalgiques et TMS), et enfin au plan économique (car les débordements occasionnent des pertes de produits par rupture de la chaîne du froid).

- **Identifier et transmettre les savoir-faire des opérateurs qui gèrent le mieux les débordements,** car tous ne les gèrent pas de la même façon, et ces savoirs faire ont indiscutablement des vertus d'économie tant en termes de santé que d'efficacité de la production.

Axes de travail

À l'issue de cette première étape est mis en place un groupe de travail afin de prolonger le diagnostic par des actions concrètes, et pour transférer aux acteurs relais de l'entreprise des repères et des outils d'analyse du travail.

Ce groupe est composé du RRH, de l'infirmière du travail, de la secrétaire du CHSCT, par ailleurs pilote de ligne, de deux responsables de lignes, du responsable des travaux neufs et du responsable de production.

L'objectif est double :

- **Identifier les compétences et les savoir-faire mis en œuvre** par les opérateurs expérimentés pour réagir à « moindre coût » aux situations de débordement;
- **Définir des éléments de cahier des charges concernant la conception et l'environnement des situations de travail afin d'en réduire, autant que faire se peut, la pénibilité.** L'objectif sera de rechercher des réponses concertées afin de mieux garantir leur pertinence.

Par ailleurs, une finalité clé est retenue : **construire un point de vue partagé sur les situations de travail et les améliorations à apporter pour réduire les risques d'usure professionnelle.**

Trois séances de travail de 4 heures ont lieu : la première s'appuie sur le visionnage de séquences vidéo, tournées dans l'entreprise, à partir desquelles la confrontation des points de vue permet de construire une analyse commune et la suite de la démarche. A cette occasion les participants "découvrent" que, selon la place et le rôle qu'on occupe dans une organisation, on

ne "voit" pas la même chose alors que l'on regarde la même situation de travail. Par ailleurs des repères méthodologiques sur l'analyse du travail sont fournis. Entre les séances, les participants conduisent par eux-mêmes des observations dans la double perspective de mieux comprendre les situations à problèmes telles qu'elles sont vécues par les opérateurs et d'identifier les compétences mises en œuvre dans ces situations. La deuxième et la troisième réunion sont consacrées à l'analyse des résultats des observations.

Sur ces bases, une identification des configurations "prioritaires" pour des actions de correction a été effectuée ainsi qu'un premier recensement des compétences clés. L'analyse a montré à quel point celles-ci sont inégalement réparties, voire méconnues, y compris par des opérateurs relativement anciens. La première question qui se pose est donc de s'assurer de leur transmission. La deuxième question est de s'assurer que les opérateurs disposent de repères et de consignes claires afin d'être en mesure de savoir quoi faire dans telle situation

particulière. Les observations ont montré que, dans plusieurs cas, existaient des différences d'appréciation non négligeables sur les actions à conduire. Cette anomalie est due à une évolution des consignes dans le temps. Ce point n'est pas neutre car il explique les différences de modes de gestion des débordements d'un opérateur à un autre, ou d'une équipe à une autre. De plus, en fonction des diverses configurations selon les produits, la gestion sera différente, sachant que plus il y a de personnes sur la ligne et plus la gestion et la régulation seront difficiles.



Enseignements

Le partage de ces constats a modifié le regard porté sur le travail par l'encadrement. La prise en compte du point de vue des opérateurs a pris un sens différent qui renouvelle les modalités de gestion, mais aussi de conception des situations de travail.

Le rapprochement des enjeux de santé et des enjeux économiques a pris une dimension concrète.

POINT DE VIGILANCE



Apprendre à partir des situations de travail

Mobilisant l'expérience et la connaissance du travail, le concept d'organisation apprenante favorise les échanges entre les salariés.

Fondée sur une logique proactive, un fonctionnement souple avec un objectif de responsabilisation, son efficacité résulte d'une capacité individuelle et collective à analyser et résoudre des problèmes concrets.

Deux objectifs sont ainsi visés : faire de l'imprévu une opportunité d'apprentissage individuel et collectif ; améliorer de façon continue le fonctionnement et les procédures en tirant parti des imprévus.

Une telle organisation ancre les apprentissages sur des événements directement liés au travail. Autant de conditions favorables aux salariés vieillissants et à tous

ceux qui sont réticents à aller en formation.

Renouveler ainsi et diversifier les occasions d'apprendre tout au long de la vie contribue au développement des compétences et à leur transmission au sein des équipes.

➔ Reclasser sans exclusion

Habitée à reclasser les salariés en restriction d'aptitude dans un seul atelier, cette entreprise se trouve aujourd'hui coincée entre les nouvelles contraintes de productivité et la capacité d'accueil de cette unité dorénavant limitée.



Contexte

Cette entreprise de la parfumerie compte 400 salariés. Long-temps familiale, elle appartient aujourd'hui à un groupe international. Elle est ainsi confrontée à l'introduction de nouvelles méthodes de management et d'organisation demandant une participation active des salariés (amélioration continue, autocontrôle, indicateurs de performance...).

La direction a recours à un conseil pour aménager les postes de l'une de ses unités en raison des difficultés liées aux restrictions d'aptitude de certains salariés.



Démarche

Le diagnostic montre rapidement que la problématique est plus large, d'une part en raison du caractère singulier de cette unité et, d'autre part, de la politique de reclassement de l'établissement.

Initialement créée pour répondre à la demande des clients sur des produits non-standards, cette unité s'est développée en marge des autres ateliers et fonctionne de façon autonome. La production, manuelle ou semi-automatique, se caractérise par de petites séries et une variabilité importante des commandes. Le personnel travaille le plus souvent assis et uniquement en équipe de jour, contrairement au reste de l'usine. L'organisation laisse peu de place à la polyvalence. Par ailleurs, l'unité est isolée géographiquement, au sous-sol de l'un des bâtiments.

Mais si cette unité se distingue du reste du site, c'est surtout parce qu'elle accueille, depuis plusieurs années, des personnes en difficulté. En effet, l'existence de postes dits «allégés» (travail de jour, moins bruyant et assis) a conduit l'entreprise à y reclasser les salariés en restrictions d'aptitude.

Une situation pour le moins problématique, d'autant que l'unité s'est vue confrontée, au fil du temps, aux mêmes exigences que les autres ateliers, remettant ainsi en cause la réalité des postes allégés. Les pressions s'accroissent : productivité, rentabilité, recours accru aux automatismes qui réduisent les marges de manœuvre des salariés en imposant une gestuelle et un rythme constants, etc.

Coincée entre les nouvelles contraintes de productivité et la capacité d'accueil de l'unité désormais limitée, l'entreprise doit trouver d'autres solutions.



Axes de travail

On est aux limites du seul reclassement individuel et il est désormais urgent de s'orienter vers une politique globale de maintien dans l'emploi.

Tout d'abord, la conception et l'aménagement des postes doivent mieux intégrer les caractéristiques des salariés. Le bureau d'étude reconnaît avoir peu pris en compte cette dimension.

Par ailleurs, le développement de la polyvalence et de la polyvalence, en créant des passerelles

entre les différents métiers, facilite la mobilité professionnelle. Cette orientation présente trois avantages : diversifier les gestes et les postures afin de réduire les contraintes répétitives, mais aussi relancer l'intérêt au travail pour ceux qui souhaitent évoluer et faciliter l'affectation des salariés.

Enfin, on engage une réflexion approfondie sur l'accompagnement des personnes en situation de handicap, avec la mobilisation des aides de l'AGEFIPH. La décision est bientôt prise d'arrêter les reclassements systématiques vers cette unité, de revaloriser son image et de mieux l'intégrer dans l'usine. De plus, une démarche globale de prévention et de maintien dans l'emploi est engagée. Elle concerne toutes les unités, et le reclassement des salariés en difficulté dans leur propre unité de production.



Enseignements

L'entreprise s'est engagée dans une refonte en profondeur de ses pratiques et les différents acteurs ont affirmé leur volonté de développer une politique de maintien collectif dans l'emploi.

Désormais, ils recherchent les solutions de reclassement sur l'ensemble du site et créent parfois de nouveaux postes en fonction des besoins. Une pratique dans laquelle le CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et de Conditions de Travail) s'est progressivement impliqué, même s'il admet manquer encore d'anticipation.

L'aide de l'AGEFIPH a été mobilisée pour les salariés reconnus travailleurs handicapés, et l'entreprise s'est appuyée sur la cellule départementale de maintien dans l'emploi pour lancer sa démarche.



Bibliographie

Cette bibliographie privilégie le compte-rendu d'expériences. Elle complète celle qui est proposée dans la brochure **Age et travail, le vieillissement dans l'entreprise**, téléchargeable sur le site de l'ARACT : www.paysdelaloire.aract.fr

Enjeux et débats

Gestion des âges et fin d'activité

Un enjeu, sociétal se précise : celui du droit au travail et du statut social des 50-65 ans. En effet, nombreux sont les actifs appartenant à cette tranche d'âge qui se voient exclus du marché du travail ou bien ne s'y maintiennent qu'au prix d'une précarisation accrue. Quelle est aujourd'hui la situation des travailleurs âgés durant les années qui précèdent le départ en retraite ? Quelles sont les caractéristiques de leurs emplois ? Faut-il différencier l'âge de sortie du marché du travail selon l'état de santé des individus ? Autant de questions auxquelles cet ouvrage tente de répondre. *Caisse nationale d'assurance vieillesse, Collectif d'auteurs. - Paris - LA DOCUMENTATION FRANCAISE, 2002, 230 p. - (Retraite et société, no 36, juin 2002)*

Départs en retraite et "travaux pénibles". L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé

Certains travaux sont susceptibles d'entraîner des effets à long terme, irréversibles, sur la santé. Ces conséquences sont mesurables, suivant les situations, en termes d'augmentation de morbi-mortalité (maladies cardiovasculaires, cancers, etc.), de vieillissement prématuré ou d'altération de la qualité de vie. Cette pénibilité objective devrait être considérée de façon prioritaire dans l'hypothèse de compensations à apporter à des sujets en fin de vie active et soumis durablement à ce type de « travaux pénibles » dans leurs parcours professionnels. *LASGARGUES Gérard, MOLINIE Anne-Françoise, VOLKOFF Serge. - Noisy-le-Grand : CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI, 2005. -38 p. - (Rapport de recherche, n° 19, avril 2005).*

Gestion des âges et politiques de l'emploi. Rapport annuel 2004

L'IGAS relève des pratiques intéressantes dans les quatre secteurs où elle a réalisé des enquêtes spécifiques : bâtiment, banque, aéronautique, emplois sanitaires et sociaux. Quelles sont maintenant les perspectives pour l'action publique ? L'Etat a donné un coup d'arrêt aux retraites anti-

cipées, mais les politiques publiques restent compartimentées et peu incitatives. Essayant de tirer les enseignements des expériences européennes, l'IGAS suggère une démarche globale et appelle à une mobilisation de tout le corps social. Dans une première partie cet ouvrage revient sur les enjeux du vieillissement, dans une seconde partie, il dresse un état des pratiques, et dans une troisième partie, il envisage des perspectives pour l'action. *IGAS. - Paris : LA DOCUMENTATION FRANCAISE, 2004. - 336 p.*

Expériences et nouvelles pratiques

L'expérience est capital(e). Equal-France : de la gestion des âges à la promotion de la diversité

Fruit des expérimentations menées en France et en Europe, avec le soutien du Fonds social européen, ce cahier propose « dix repères pour l'action » : identifier les représentations sur l'âge et le travail, diagnostiquer l'impact du vieillissement au travail, anticiper l'évolution des âges, agir sur l'organisation du travail, individualiser les trajectoires professionnelles, renouveler les modalités de formation, favoriser les liens intergénérationnels, assurer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, mobiliser acteurs et partenaires sociaux, coopérer au niveau transnational. *Racine, Collectif d'auteurs. RACINE EDITIONS, 2005. - 243 p - (Les cahiers Racine)*

Manager la carrière des seniors : vers de nouvelles pratiques de GRH

Aucune entreprise ne peut plus garantir un emploi à vie. La gestion des carrières, telle qu'elle était pratiquée depuis des décennies, évolue ; il faut redonner aux salariés les moyens de leur employabilité, réapprendre à conjuguer travail et plaisir. L'auteur de cet ouvrage propose des solutions en revisitant les pratiques de GRH et en permettant aux entreprises de mesurer le problème et de mettre en place des actions. *IMBERT Joëlle. - Paris : INSEP, 2005. - 163 p.*

Trois clés pour comprendre le vieillissement et gérer l'allongement de la vie professionnelle

Cette étude s'appuie sur un travail collectif dans trois entreprises.

La première et la seconde partie, respectivement orientées sur les difficultés du diagnostic et les écueils de la gestion des âges, sont alimentées à la fois par les expériences de ces trois entreprises et par le retour d'expérience du Lab'ho et du réseau Anact.

La troisième partie propose des pistes pour comprendre les enjeux de l'allongement de la vie professionnelle. En fin de rapport, sept expérimentations viennent illustrer ce thème.

Lab'Ho, Anact, CCI Lyon. - ANACT, 2004. - 78 p.

La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant

La gestion des âges concerne tous les salariés. En effet, même jeune, on peut être trop vieux pour certaines activités. Les entreprises vont devoir rendre le travail plus largement accessible, quel que soit l'âge, sans perte de performances, en évitant l'usure professionnelle et l'exclusion. Cet ouvrage présente des pistes d'actions pour concevoir de nouvelles situations de travail en jouant sur l'organisation, le travail, l'aménagement des temps, la formation, la gestion des carrières.

Collectif d'auteurs. - Paris : EDITIONS LIAISONS ANACT, 2003. - 120 p. - (Agir sur...)

La diversité des âges. Regards croisés d'experts

Renouvellement des générations, vieillissement des salariés et allongement des carrières auront de fait un impact sur les entreprises et représentent un risque potentiel pour leur compétitivité. Ces changements constituent aussi une opportunité et même une chance... Parce qu'il n'existe pas de réponse unique, DRH, économistes, chercheurs, psychologues, enseignants, consultants, statisticiens, fonctionnaires et syndicalistes croisent leurs regards et enrichissent ainsi le débat.

Sous la direction de RAOULT Nicole, QUINTREAU Bernard. - Rueil Malmaison : EDITIONS LIAISONS, 2005. - 349 p. - (Liaisons Sociales)

Région des Pays de la Loire

Age et travail. Le vieillissement dans l'entreprise

Cette brochure d'information constitue la première partie de ce document. Elle a été réalisée par l'ARACT, avec la participation de la CRCI et du CARIF-OREF, dans le cadre du projet régional « Ages et parcours professionnels en Pays de la Loire ». Elle apporte des repères synthétiques en réponse à deux grandes questions : que savons-nous sur les salariés seniors ? Quelles démarches mettre en oeuvre ?
Nantes CRCI, ARACT, CARIF-OREF, 2003. - 16p
A télécharger sur : www.paysdelaloire.aract.fr

Les âges au travail

L'exploitation des résultats des deux derniers recensements de la population active a permis à l'INSEE Pays de la Loire et au CARIF-OREF de dresser le paysage démographique ligérien à l'horizon 2015 et de caractériser la démographie de chacun des 21 groupes Formation Emploi et des principales professions qui les composent.

CARIF-OREF, INSEE Pays-de-la-Loire. - Nantes : INSEE PAYS DE LA LOIRE, 2003. - 96 p.
(Dossier, n° 7, septembre 2003)

Enquête « Gestion des âges »

Cette enquête du réseau de l'ANACT porte sur plus de 10 000 entreprises, tous secteurs confondus, dont 551 en Pays-de-la-Loire. Au plan régional, les préoccupations les plus fréquentes concernent l'acquisition d'expérience pour les nouveaux embauchés, ainsi que la pénibilité, l'usure, la motivation et les souhaits de départ des seniors.

Cette étude, soutenue par le Fonds Social Européen, est consultable sur : http://www.paysdelaloire.aract.fr/pages/modes_actions/projet/projet_vieillessement.html

Evolution de la population active: vers un retournement historique en 2007

La population active ligérienne commencerait à décroître en 2007. En 2015 les seniors de 50 ans ou plus seraient plus nombreux que les moins de 30 ans. Seules six zones d'emploi auraient un niveau de ressources en main-d'œuvre plus élevé en 2015 qu'en 1999. Les zones d'emploi de Nantes et Angers verraient leur population active croître sur l'ensemble de la période.

FRABOUL Serge, LE GROS Catherine. - ETUDES - INSEE PAYS DE LA LOIRE, n° 22, décembre 2003. 4 p. A consulter sur : http://www.insee.fr/fr/insee_regions/pays-de-la-loire/docs/etudes22.pdf

Audiovisuels (En prêt à l'ARACT)

Âges et parcours professionnels. Le vieillissement des salariés : un enjeu économique et social pour les entreprises

Deux entreprises ligériennes témoignent de leur expérience dans ce reportage vidéo, réalisé dans le cadre d'initiatives menées au travers du projet « Ages et parcours professionnels » par l'ARACT en collaboration avec le CARIF OREF et le réseau des CCI, avec le soutien financier du Fonds social européen (Programme EQUAL).

BOONEN Annemie, DEMOUSTIER Daniel, SCHEFFKNECHT Jean-Joseph. - Nantes : MERZOUGA, 2004.

Faim de carrière, un documentaire sur la gestion des âges. Comment travailler demain avec les salariés d'aujourd'hui ?

Ce documentaire est organisé autour de six séquences qui peuvent être visionnées indépendamment les unes des autres. Le film aborde successivement la préparation à la retraite et la transmission des savoir faire aux Laboratoires Boiron, l'intégration des jeunes et le tutorat dans l'entreprise de travaux publics De Gasperis, l'aménagement des postes et la réduction de la pénibilité à Peugeot SA, le développement des compétences et l'évolution des métiers dans le secteur bancaire et des assurances, le développement de la mobilité professionnelle par la polyvalence et la polycompétence à Royal Canin, le maintien dans l'emploi par le tutorat et la polyvalence dans la société Mouley.

Réalisation A. Spagnoli et D. Meynial
Lyon : ANACT, 2004. - DVD - 52 minutes

Quinquophonie : harmonisation, expérience, santé et performance : la gestion des âges à travers quatre expérimentations d'entreprises

Livret et DVD analysant la problématique de la gestion des âges dans l'entreprise réalisés par le Comité de bassin d'emploi de Lille. Ils s'appuient sur le témoignage de 4 entreprises (salariés et chefs d'entreprises) et montrent les adaptations mises en oeuvre pour favoriser l'emploi des travailleurs vieillissants, les conditions de travail et le transfert de compétences.

CHARLES Bernard, DILLY Dominique, ROGEZ Isabelle. - Lille : COMITE DE BASSIN D'EMPLOI DE LILLE, 2006. - 32 p

Sur internet

Horizon 2015 : l'impact des départs des générations du baby-boom sur les métiers. Commissariat Général du Plan, Premières informations synthèses – DARES, décembre 2005

<http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/etudes-recherche/publications-dares/premieres-informations-premieres-syntheses/501-les-metiers-2015-impact-du-depart-generations-du-baby-boom-2532.html>

Vieillesse et politique de l'emploi-France, OCDE, mars 2005

<http://www.oecd.org>

Gestion des âges et politiques de l'emploi. Rapport 2004 IGAS

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000575/index.shtml>

+ de 50 ans

Le Ministère de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle propose un dossier consacré aux seniors, constitué d'informations et fiches pratiques, d'études et de données chiffrées ainsi que d'une rubrique 'actualités' alimentée de dossiers et communiqués de presse.

http://www.travail.gouv.fr/dossiers/156.html?id_mot=217

Ressources - COR

Le Conseil d'orientation des retraites propose une sélection de documents (études, rapports, actes de colloque) traitant de la question de l'emploi des seniors.

<http://www.cor-retraites.fr/mot45.html>

Ce carnet d'expériences a été réalisé dans le cadre du projet régional "Ages et parcours professionnels en Pays de la Loire"

Conception/rédaction :
Bernard Devin (Aract)
Maquette/réalisation :
Hélène Baron (Aract)

Groupe de Pilotage du projet :
A. du Crest, V. Melquiond (Carif/Oref)
P. Veillé, M.N. Segalen (Réseau des CCI)
X. Berton, B. Devin (Aract)
M. L. Genevois (Région)
O. Harié (Drtefp)

Juillet 2006