

AGES

& Parcours Professionnels en Pays de la Loire

equal



Avec le soutien du
Fonds Social Européen

Sommaire

Un quart des actifs a
plus de 50 ans
[page 1](#)

A quel âge est-on «vieux» ?
[page 2](#)

Que savons-nous sur les
salariés seniors ?
[page 3](#)

Des conditions de travail
plus sélectives sur l'âge
[page 6](#)

Agir sur la gestion des
âges améliore le
fonctionnement de
l'entreprise
[page 8](#)

Les démarches à
mettre en œuvre
[page 9](#)

Âges et travail

Le vieillissement dans l'entreprise



Un quart des actifs a plus de 50 ans

Le constat

Le constat du vieillissement de la population active est de plus en plus présent dans le débat public. Mais dans le même temps, la très grande majorité des entreprises n'ont pas ou peu de vision prospective sur leur situation démographique.

Alors que la part des actifs de plus de 50 ans augmente et atteint 25 %, plus des deux tiers des établissements prennent peu en compte la question du vieillissement de leurs salariés. Or, du fait des départs en retraite ou de leur dynamique propre de création d'emplois, les branches et les entreprises devront rivaliser d'efforts pour attirer et fidéliser les salariés. Les difficultés de recrutement, potentielles ou déjà ressenties, mais aussi la préservation des savoir-faire, imposent dès maintenant de reconsidérer les perspectives et les conditions de maintien des seniors dans leur emploi.

Avec un âge moyen de cessation d'activité à 58 ans, la France se caractérise par une forte culture de la retraite anticipée. Actuellement, moins de 60 % des salariés travaillent entre 55 et 59 ans. Cette situation est liée à deux phénomènes qui s'alimentent l'un l'autre :

- d'une part, la plupart des salariés aspirent à une retraite «en bonne santé», ce qui renvoie à une échéance peu éloignée ;

- d'autre part, l'image d'un opérateur vieillissant, usé par le travail, dépassé par les nouvelles technologies et inadapté aux évolutions, domine. Ainsi fragilisé, l'individu finit par intérioriser l'idée de ne plus être «utile».

Les enjeux

Une association trop étroite de l'âge aux problèmes rencontrés prive les entreprises à la fois d'un regard positif sur la valeur ajoutée de l'expérience et d'une réflexion nécessaire sur leur organisation.

Un changement de regard s'impose d'autant plus que, dans le contexte actuel, l'allongement de la vie active n'est imaginable qu'à deux conditions :

- des améliorations significatives des conditions du travail pour en diminuer la pénibilité, et réduire, autant que possible, les risques de vieillissement prématuré ;

- la préservation d'un intérêt et d'un niveau de motivation suffisants pour que les salariés cherchent moins à suspendre leur activité professionnelle.

Cette brochure d'information a été réalisée dans le cadre du projet régional «Âges et parcours professionnels en Pays de la Loire», co-animé par l'Aract des Pays de la Loire, le Carif-Oref, la Crci et les Cci, avec le soutien de la Drtefp, de la Région et du FSE.





Un virage démographique

De nombreuses études permettent de prendre la mesure démographique du vieillissement de la population. Le risque est cependant de considérer que ces questions devront être traitées plus tard. L'échéance de 2010, si souvent citée, renforce cette impression, largement partagée.

Or, si cette date constitue un événement démographique historique (pour la première fois, les plus de 60 ans seront plus nombreux que les moins de 20 ans), elle n'éclaire que très peu sur l'impact du vieillissement dans les entreprises.

De fait, un nombre grandissant d'entreprises est d'ores et déjà confronté à cette question : les difficultés de remplacement des salariés âgés s'accroissent. La courbe du taux de remplacement des 55/64 ans par les 20/29 ans en Pays de la Loire est édifiante de ce point de vue : en 2000, ce taux était de 8%, il ne sera déjà plus que de 4% en 2005, pour basculer en négatif en 2010.

Les risques de pénurie de main d'œuvre s'accroissent rapidement. Parmi les 5 départements de la région, le Maine et Loire préserve le taux de remplacement proportionnellement le plus élevé, alors que la Vendée est d'ores et déjà proche de zéro.



A quel âge est-on vieux ?

Le vieillissement : déclin ou richesse de l'expérience ?

L'âge d'être vieux a considérablement reculé dans les sociétés industrielles développées :

- l'évolution avec l'âge est beaucoup moins nette qu'on l'a longtemps cru : on observe des phénomènes extraordinairement variables selon les individus, leur «histoire de vie», leurs conditions de travail, les possibilités de «s'entretenir» (au plan physique et cognitif) dont ils disposent, etc. Loin d'être lié à la seule limitation des aptitudes, l'âge doit aujourd'hui être considéré comme une ressource ;

- «le vieillissement peut être décrit comme un moins bon fonctionnement de l'organisme, de la même façon qu'une machine ancienne fonctionne moins bien, se dérègle plus vite. La comparaison s'arrête là car l'individu vieillissant peut évaluer la gêne que cela lui cause ainsi que les conséquences que cela entraîne. Il est alors capable de compenser en partie ses problèmes sensoriels ou moteurs en

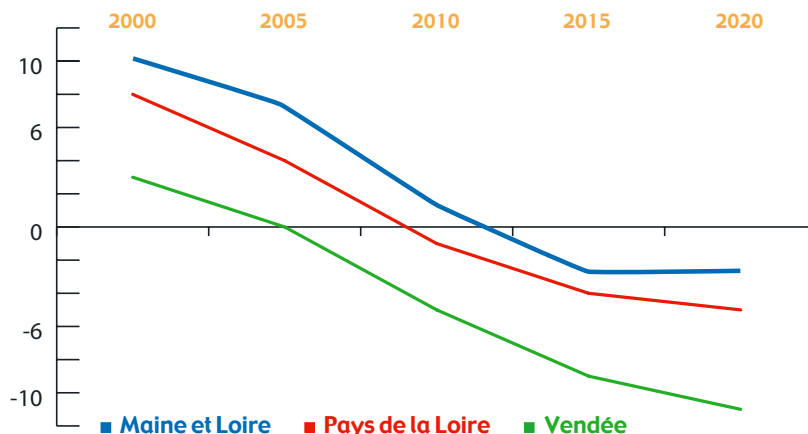
changeant de stratégie, si toutefois les caractéristiques des situations dans lesquelles il agit le lui permettent».¹

Des demi-vieux avant l'âge

Les cessations anticipées d'activité ont un **effet social** de dévalorisation de l'âge, intériorisé parfois dès 45 ans : il en résulte une attitude générale de «retrait», de désinvestissement du travail et de marginalisation relative. Tous les auteurs s'accordent sur ce constat qui n'est pas spécifique à la France :

«Le consensus social autour de la solution de sortie précoce d'activité comme instrument de lutte contre le chômage est aujourd'hui dépassé. Ses effets sur l'emploi ont été décevants (...) et il a alimenté un processus de dévalorisation du salarié âgé sur le marché du travail (...). La multiplication des inactifs définitifs dès 55 ans a fait naître une foule de «demi-vieux» âgés de 45 à 50 ans dont les perspectives de carrière sont courtes et qui, en conséquence, n'ont plus d'espoir de promotion ou de formation professionnelle».²

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



Le taux de remplacement correspond au calcul suivant :

$$\frac{20/29 \text{ ans} - 55/64 \text{ ans}}{20/64 \text{ ans}}$$



Que savons nous sur les salariés seniors ? Les effets du vieillissement

- Une faible limitation de la force musculaire et de la mobilité articulaire (mal de dos)

La baisse de force musculaire est faible jusqu'à 50/60 ans. On observe même **une tendance à l'accroissement de l'endurance à condition que l'effort ne soit pas intense**. En revanche, au plan articulaire, on observe, à partir de 40 ans, une tendance à plus de fragilité.

Tous les auteurs insistent sur la nécessité d'un «entretien», d'un entraînement régulier qui permettent de combattre les effets du vieillissement. En revanche, le travail industriel physique n'est pas nécessairement propice à cet entretien : les opérateurs confrontés à un travail musculaire «lourd» sont souvent en moins bon état que des sédentaires.

- Les performances sensorielles dépendent de l'environnement

D'une façon générale, les difficultés sensorielles liées au vieillissement proprement dit restent assez modestes jusqu'à 60 ou 65 ans. Jusqu'à 60 ans, en l'absence de pathologies particulières, la perception auditive n'est que peu ou pas gênée par le vieillissement. Les limitations avec l'âge sont davantage dues aux mauvaises conditions acoustiques vécues antérieurement.

De nombreuses expériences montrent qu'**une amélioration de la qualité de l'environnement physique** (éclairage et contraste, réduction des bruits parasites, etc) **atténue considérablement ces difficultés**.

Dès 1978, deux chercheurs anglo-saxons (Hughes et Mac Nelis) mettent en évidence que la seule intervention sur le niveau d'éclairage du poste, dans une tâche d'inspection minutieuse, accroît les performances des ouvrières âgées dans une proportion plus importante que chez les jeunes, dans la mesure où des conditions d'éclairage défavorables leur sont plus préjudiciables.

- Un accroissement des risques de pathologies cardio-vasculaires

Au niveau physiologique, le fonctionnement cardio-vasculaire subit des modifications progressives avec l'âge. On observe, en tendance, une moindre efficacité des processus de régulation du sang dans l'organisme en particulier au niveau périphérique, ce qui rend plus difficile un séjour ou le travail physique dans des ambiances chaudes et froides, avec une diminution de l'efficacité du rapport effort/résultat entre 20 ans et 60 ans.

De même, d'après des études épidémiologiques récentes tenant compte de l'évolution des conditions de travail avec l'apparition de nouvelles contraintes professionnelles (intensification et densification du contenu du travail), le risque de pathologie cardio-vasculaire s'accroît avec l'âge.

On voit notamment apparaître une augmentation significative d'hypertension artérielle dans des situations professionnelles telles que : travail posté, travail sédentaire, travail avec fortes contraintes psychologiques. Ces considérations médicales amènent des restrictions d'aptitude pour les salariés âgés afin de protéger leur santé et d'assurer la poursuite de leurs activités professionnelles ⁽³⁾.

- Une fragilisation du sommeil et une moindre tolérance au travail de nuit

Le sommeil et sa régulation se modifient avec l'âge : augmentation des réveils nocturnes, réduction des stades de sommeil profond, tendance à se coucher et se réveiller plus tôt, ajustement plus difficile à des changements temporels avec notamment un sommeil diurne très court. Mais on sait aussi que le poids des années passées en «horaires atypiques» a un impact plus important que l'âge réel. D'autre part, les perturbations familiales et sociales qui en découlent peuvent être plus mal vécues.

L'âge d'être vieux : une réalité très relative

A la fin des années 50 en Grande-Bretagne, plus de la moitié des hommes en activité dépassait la quarantaine : on étudia alors «par quels moyens et avec quels arguments on pourrait retenir les ouvriers âgés à leur poste». Dix ans plus tard, en raison du chômage, la problématique s'inverse «non seulement on ne retient plus personne à son emploi, mais on s'ingénie à trouver les arguments pour encourager les départs à la retraite» : «*Nous savons bien qu'il suffit d'une catastrophe nationale ou d'une guerre pour que tous les travailleurs vieillissants, et même ceux du 3^{ème} âge, laissés pour compte et déclarés aujourd'hui «inadaptables», croulent, lorsqu'on a besoin d'eux, sous les louanges de leurs qualités, insoupçonnables, semblait-il, auparavant*».⁴

3. De Gaudemar,R et Lang,T Le travail : un nouveau facteur de risque cardio-vasculaire Archives des maladies professionnelles Juin 2002 vol.63 N° 3-4 pages 320 à 326

4. S. Pacaud (1975), Le travailleur vieillissant : quelques réflexions sur ses difficultés mais aussi ses facilités d'adaptation au travail. In A. Laville ,C. Teiger & A Wisner, Âge et contraintes de travail, NEB éditions scientifiques pp 115 à 179



L'usure professionnelle

Malgré l'allongement de l'espérance de vie, les inégalités sociales devant la mort persistent : à 60 ans, les cadres supérieurs ont la plus longue espérance de vie (24 ans), contre moins de 15 ans pour les ouvriers qualifiés. (Source INSEE)

L'âge est un puissant révélateur des difficultés auxquelles tous les métiers sont soumis. Toute réduction de ces difficultés sera donc bénéfique pour tous en réduisant les effets d'usure prématurée pour les plus jeunes et en permettant aux plus âgés de rester en activité. **L'objectif est de prendre en compte le vieillissement au travail dès le début de la vie active.** En effet, pour les milieux médicaux, une question va plus que jamais se poser : compte tenu de l'allongement rapide de l'espérance de vie, vivre sa retraite sans handicap devient un enjeu tant social qu'économique.

Les conditions de travail

Les conditions de travail peuvent être en elles-mêmes un facteur de vieillissement. Ainsi, des problèmes cardio-vasculaires sont susceptibles de se manifester plus facilement en lien avec la chaleur (dès 35°C). De même, la période 40/60 ans correspond à une certaine fragilité articulaire. Si le travail est correctement conçu, celle-ci ne représentera qu'une gêne modeste, en revanche une mauvaise ergonomie du poste peut générer des difficultés majeures. Ainsi, un espace suffisant permettant d'alterner les postures, un poste et des outils évitant les postures courbées et les sollicitations extrêmes des articulations permettent aux travailleurs vieillissants de travailler aussi vite que des jeunes pour la même tâche.

L'expérience des salariés acquise avec le temps et l'âge agit à contre-courant des effets potentiels du vieillissement biologique. En effet, leurs connaissances de l'activité et des

tâches à réaliser leur permettent à la fois de prévoir et d'organiser leur travail et de réguler les contraintes qui pèsent sur l'activité en optimisant les marges de manœuvre organisationnelles.

La situation est tout autre s'il s'agit d'un travail contraignant : travail physique lourd, postures pénibles, cadences rapides, organisation du travail rigide, changements organisationnels ou techniques répétés et rapprochés...

De telles caractéristiques du travail se révèlent pénalisantes pour les plus âgés comme pour une fraction des plus jeunes, tant par la difficulté du travail en elle-même que par l'usure qu'elle produit. Sources d'exclusion, de telles situations de travail accélèrent alors le processus biologique de vieillissement. **Dans ce cas, la conception du travail est à remettre en cause et non l'âge, les capacités ou les aptitudes des salariés.**

L'impact des contraintes du travail

L'enquête interprofessionnelle ESTEV, menée en France auprès de plus de 20.000 salariés par plusieurs centaines de médecins du travail en 1990, 1995 et 2002, explore les formes de déficiences induites par le travail. Les résultats confirment que **les dégradations fonctionnelles ont un «calendrier» différent d'une personne à une autre et d'un emploi à un autre.**

Les caractéristiques du travail jouent leur rôle dans ce «vieillessement différentiel». **Dix ans d'exposition au bruit, à la répétitivité de gestes sous forte contrainte de temps, au port de charges lourdes, à des postures pénibles, augmente la proportion de salariés présentant des déficits autant que le ferait une différence d'âge de quinze ans.** Une même durée de vie active aura donc des effets très différents selon la qualité de vie au travail.



L'enquête ESTEV, et bien d'autres, largement validées par les scientifiques et les praticiens, ont montré ou confirmé que l'intensification et la densification du travail, la pression de la demande ou du client -plus ou moins réelle-, le travail dans l'urgence permanente, les interruptions fréquentes dans le travail, les flexibilités horaires, les changements permanents ou trop fréquents, l'«autonomie encadrée» remettant en cause la confiance, la perte des solidarités dans les collectifs de travail, sont autant d'éléments qui, couplés avec l'avancée en âge, sont générateurs de problèmes de santé susceptibles d'altérer la qualité de vie non seulement au travail mais également bien après l'âge de départ en retraite.

Ces même études ont clairement montré que la **prévention du vieillissement prématuré nécessite d'engager des actions dès les premières années de la vie de travail, et non pas de remplacer les plus fatigués par des jeunes plus résistants pour les postes les plus pénibles**. La réduction des facteurs de pénibilité est, plus que jamais, un enjeu essentiel.

On peut apprendre à tout âge

Un préjugé tenace persiste, très souvent intériorisé par les seniors eux-mêmes, selon lequel les capacités d'apprentissage se réduiraient considérablement après la quarantaine. Des études de laboratoire (qui portent souvent sur des populations plus proches de 70 ans que de 50) font apparaître une mémoire immédiate moins performante et un ralentissement du comportement. En revanche, en situation de travail, **l'effet de l'âge est moins important que la diversité des résultats selon les individus** et leur parcours.

Restent deux caractéristiques comportementales, plus fréquentes chez les seniors :

- une prise de décision plus précautionneuse (comportements de prudence) ;
- une moindre tolérance aux contraintes de temps.

Les travaux qui portent sur les capacités d'apprentissage ont montré que :

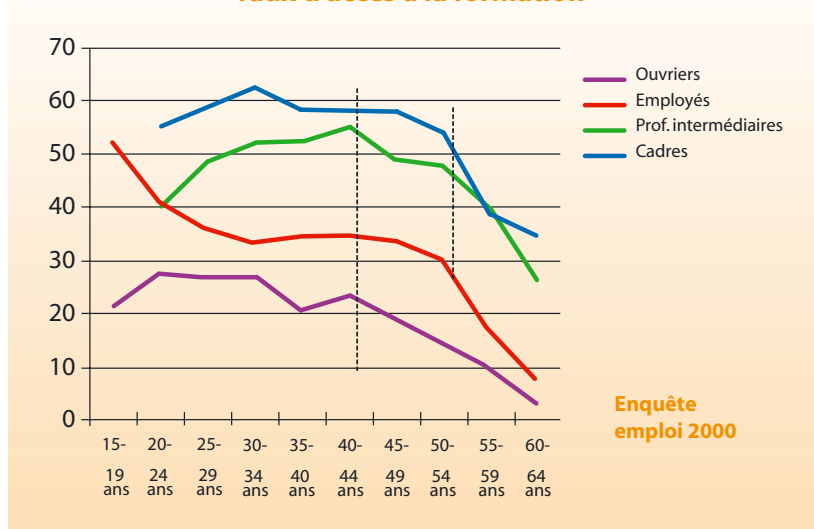
- les fonctions qui résistent le mieux aux effets de l'âge sont celles qui sont liées à la mémoire et à l'apprentissage... à condition qu'elles aient été suffisamment éduquées ;

- il est indispensable que les activités exercées permettent de continuer à mettre en jeu les capacités acquises car on constate également leur dégradation lorsque cesse leur exercice ;

- **on peut «apprendre» jusqu'à un âge extrêmement avancé** (largement au-delà de l'âge de la retraite), à condition de respecter à la fois :

- ✓ les délais d'acquisition ;
- ✓ les principes pédagogiques qui permettent aux apprenants de **partir de leur expérience et de leurs propres connaissances** ;
- ✓ des conditions d'exécution laissant suffisamment de liberté pour utiliser des procédures variées.

Taux d'accès à la formation



Le sentiment d'être vieux est souvent amplifié par l'intériorisation des préjugés sur la diminution des capacités d'apprentissage ... qui sera d'autant plus forte qu'on n'accède pas à la formation.



Des conditions de travail plus sélectives sur l'âge⁽⁵⁾

Le développement des horaires atypiques

Les horaires atypiques, notamment les heures de travail tardives, nocturnes, ou très matinales, sont en expansion dans l'ensemble des pays industrialisés, et cette évolution se vérifie en France. De nombreuses études ont montré l'existence d'une sélection par l'âge, avec le passage d'une partie des travailleurs postés vers des horaires de jour en milieu de vie professionnelle et la persistance des troubles malgré le retour à des horaires de travail plus classiques.

La part croissante des salariés âgés confrontés à l'expansion des horaires décalés appelle une réflexion sur des aménagements d'horaires qui tiennent compte autant que possible de la diversité entre individus, que ces différences soient liées à l'âge ou aux individus.

Les leviers d'action sont connus et méritent d'être pris en compte : système de rotation des équipes, durée des temps de repos, heures d'embauche, nombre d'équipes, niveau des effectifs, répartition des tâches au fil des heures et dans les collectifs, etc.

L'accumulation des contraintes de temps

Les contraintes «typiques» de l'industrie d'une part (cadences automatiques, norme, délais) et du secteur tertiaire d'autre part (réponse urgente à la demande du client ou de l'utilisateur) s'entrecroisent de plus en plus souvent.

Les objectifs conjoints de productivité, de respect des normes de qualité, de réactivité aux événements, de disponibilité aux clients, multiplient les situations d'urgence et d'arbitrages entre des objectifs parfois contradictoires. Plusieurs études ont démontré l'existence

d'une sélection par l'âge en lien avec une combinaison de ces contraintes.

Ces mécanismes de sélection reflètent et alimentent une représentation négative des capacités avec l'avancée en âge : la vivacité et la réactivité sont a priori associées à la jeunesse.

Or de nombreuses études de terrain ont démontré la gestion particulière des contraintes de temps par les salariés expérimentés. Ces stratégies ainsi élaborées font la preuve de leur efficacité face à la pression temporelle tout en préservant la santé des salariés.

Mais cette possibilité dépend des choix de conception, des conditions et de l'organisation du travail - y compris du degré de la pression temporelle elle-même : si celle-ci est trop forte, les marges de manœuvre individuelles et collectives sont réduites, et **l'accumulation de situations d'urgence va s'avérer spécialement pénalisante pour les salariés plus âgés.**

La fréquence croissante des changements techniques et des réorganisations

La recherche de souplesse dans l'organisation des entreprises, la fréquence croissante des changements techniques et des réorganisations ont conduit à développer polyvalence et mobilité, ce qui multiplie d'autant les situations de changement dans le travail et les possibilités d'apprentissage. La nécessité de changer de poste «par rotation régulière» ou «selon les besoins de l'entreprise», concernait 21% des salariés français en 1987 et 30% en 1998.



Cependant, les représentations sur la moindre adaptabilité des salariés vieillissants, présentes chez les employeurs et les salariés, se traduisent par une mise à l'écart des seniors dans l'entreprise, pour la formation notamment.

La variété ou le renouvellement des tâches présente des aspects positifs pour un salarié vieillissant : limiter les dégradations de la santé liées à une répétition des efforts, ouvrir des possibilités de réorientation professionnelle ou de reconversion, favoriser le développement des compétences... Mais les salariés âgés peuvent aussi redouter que les nouvelles tâches ne soient plus difficiles ou plus pénibles à exécuter. Tandis que la stabilité et la « monovalence » peuvent être les gages d'une expertise reconnue et valorisée, les nouvelles tâches ne permettent pas automatiquement de réinvestir les savoir-faire et les connaissances construits par l'expérience sur les précédentes tâches.

Les conditions de réussite et de réduction des risques d'exclusion sont connues : énoncer les objectifs associés au changement, adapter les dispositifs de formation en prenant en compte l'expérience acquise et le temps nécessaire pour consolider la maîtrise de l'activité et/ou des connaissances nouvelles,...

Sortir du cercle sans fin « usure/correction ponctuelle »

Différents acteurs tels que l'encadrement, les collectifs de travail, les représentants du personnel, le médecin du travail, prennent depuis longtemps en compte, chaque fois qu'ils le peuvent, l'usure professionnelle par l'identification des problèmes rencontrés ou des sources potentielles de problèmes. Toutefois l'évolution des systèmes de production et d'organisation du travail restreint de plus en plus le champs des solutions.

Dans les entreprises confrontées à des difficultés aiguës d'usure au travail, seule une réflexion globale et outillée permettra de sortir du cercle sans fin « usure/correction ponctuelle ».

Le développement d'approches multidisciplinaires est nécessaire pour avancer efficacement sur ces questions. La coopération d'acteurs comme le responsable des ressources humaines, le responsable de production, le médecin du travail, le CHSCT... accompagnés par un consultant externe est susceptible de faciliter un rapprochement des points de vue.

La question n'est pas « être ou ne pas être » ...vieux. Elle est de se sentir vieux... ou non.

Les évolutions du monde du travail depuis deux décennies, dans leur rapport au temps, sont contradictoires avec l'histoire des individus : du côté du travail l'immédiateté, le temps comprimé dans l'instant présent, de l'autre la durée, nécessaire à la construction d'une vie qui a besoin de se projeter dans un avenir espéré meilleur. Ainsi, certains, brutalement, se sentent trop vieux.

On se sent vieux pour un changement de trop, après avoir fait tout son possible pour suivre les changements de cap, les restructurations, les mutations technologiques ou non, pendant des années.

On se sent vieux par absence de changement, alors qu'on a fait tant d'efforts pendant des années en espérant améliorer son travail ou les services à rendre et que l'on est toujours au même point 20 ans après ou que la reconnaissance de ces efforts n'est toujours pas au rendez-vous.

On se sent vieux au travail, quand ce

travail, qui n'était qu'alimentaire, n'a plus sa raison d'être : la maison est payée, les enfants sont installés...

On se sent vieux parce qu'on le lit dans l'attitude, le discours ou le regard des autres : c'est la formation refusée parce que "place aux jeunes", c'est se faire traiter de "vieux ronchon" parce qu'on refuse de se soumettre et d' "avaler des couleuvres ", c'est la mutation dans un service éloigné des clients parce qu'on ne fait plus assez bien, assez jeune pour l'image de l'entreprise, c'est la préretraite non prévue qui vous est annoncée sans ménagement...

Cette typologie indicative, qui ne vise en aucun cas l'exhaustivité, est tirée des observations cliniques de Marie-Pierre Guiho-Bailly, chef de service de Psychiatrie à l'hôpital de Cholet, concernant des patients qui évoquent leur travail. Elle a montré ainsi combien des événements liés à l'organisation du travail avaient une place prépondérante dans le sentiment d'être vieux.



Agir sur la gestion des âges améliore le fonctionnement de l'entreprise

Le vieillissement démographique devrait à minima inciter tout établissement à (re) considérer la structure des âges de ses effectifs et les pratiques de GRH associées.

Les questions à traiter sont le plus souvent liées à :

- des difficultés à recruter sur certains métiers ou à maintenir les quinquagénaires sur leur poste de travail ;
- des transitions difficiles dans la vie professionnelle (embauche, intégration, évolution, développement des compétences, transmission des savoir-faire, ...) ;
- des processus de vieillissement prématuré et d'usure professionnelle, quel que soit l'âge des salariés ;
- la gestion de l'emploi par le départ anticipé des salariés âgés.

Les pratiques les plus efficaces inscrivent la gestion des âges dans les actions courantes de l'entreprise tant au niveau de la conception des postes et situations de travail qu'au niveau de la gestion des ressources humaines.

On gagne à intégrer systématiquement ce thème dans chacun des projets en cours ou à venir, quelle que soit la nature de ces projets (technologiques, organisationnels, GRH...).

Cependant, la gestion des âges peut parfois constituer, dans un premier temps, un projet en soi. Cette « priorité » peut être due au constat d'un risque d'exclusion des salariés vieillissants, ou à des situations de travail inadaptées (développement de l'usure professionnelle, poids des contraintes et des facteurs de pénibilité...).

Dans ce cas, il est nécessaire de faire temporairement de la résolution de ces problèmes un projet à part entière. Cela permet d'impulser une amélioration rapide, mais aussi de construire et diffuser dans l'entreprise, des connaissances opérationnelles.

Inscrire ensuite cette approche dans l'ensemble des projets sera une condition *sine qua non* pour assurer la pérennité des améliorations.

47% des établissements ont une structure d'âge vieillie ou vieillissante et sont concernés, dès à présent ou à court terme, par les questions de maintien dans l'emploi des seniors, de renouvellement de leur main-d'œuvre et de transfert des compétences.

53 % des établissements ont une structure d'âge jeune ou relativement jeune. Cependant, le turnover important, qui les affecte le plus souvent, les conduira à des difficultés de recrutement. Ils devront donc, eux aussi, revoir leurs conditions d'emploi et de travail, non seulement pour fidéliser leur personnel, mais aussi pour attirer des salariés, jeunes ou moins jeunes.

Trois étapes :

Faire avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise un diagnostic pour identifier les spécificités de la situation.



Mobiliser les acteurs pour engager une démarche d'action et de résolution des problèmes.



Développer une culture sur le thème du vieillissement et de l'usure au travail et un réseau de veille interne pour que cette approche soit intégrée dans tous les projets.



Les démarches à mettre en œuvre

Agir sur la gestion des âges nécessite de **mettre en œuvre des méthodes de gestion des compétences ainsi que des démarches ergonomiques**. On trouvera dans la bibliographie des ouvrages consacrés à ces approches.

Par ailleurs, des informations complémentaires sont disponibles sur les sites internet de l'Aract des pays de la Loire, du Carif-Oref et de la Crci.

Dans le cadre de cette brochure, les étapes d'une conduite de projet réussie sont esquissées : importance d'un état des lieux fiable et rigoureux ; trois points clés pour agir ; enfin deux expériences conduites par des PME illustrent le type d'approche à mettre en œuvre.

Faire un état des lieux de la gestion des âges

Il est généralement indispensable de disposer de données descriptives sur la gestion des ressources humaines pour prendre toute la mesure de la situation de l'entreprise. Même lorsque dans certains cas, les problèmes «vont de soi», une analyse démographique complémentaire vient enrichir les premières conclusions et élargir les perspectives.

A minima, on retiendra les indicateurs suivants :

- La pyramide des âges, l'ancienneté et les départs prévisibles, ainsi que l'absentéisme et le turn over dans leurs différentes composantes ;
- les difficultés liées aux situations de travail ou aux projets futurs ainsi que l'état «médical» de la population.

Pyramide des âges, ancienneté, absentéisme et turn-over

Concernant la pyramide des âges et l'ancienneté, on reste souvent à un niveau de généralité qui fournit peu d'information: les données portant sur l'ensemble des salariés, tous métiers confondus, n'apportent qu'un repérage très global. De même la moyenne d'âge de l'entreprise est un indicateur fréquent alors qu'elle fournit une information pauvre voire trompeuse.

Il est souvent préférable de se doter d'indicateurs plus précis : par services, par métiers ou par catégories de postes. Ainsi par exemple si on observe dans tel service une proportion importante de jeunes on peut s'interroger sur le caractère sélectif du travail. Une analyse sur plusieurs années permet de mieux observer ces phénomènes.

De même si telle autre catégorie rassemble des salariés âgés, on peut également s'interroger sur les causes de ce déséquilibre et sur les risques éventuels pour l'avenir. Il s'agit donc de définir le bon niveau d'indicateurs utile pour l'action.

Concernant l'absentéisme, il tend à se réduire avec l'âge (ce phénomène est d'autant plus vrai pour les femmes dans la mesure où les enfants représentent moins une contrainte). Le constat d'un absentéisme plus élevé est donc toujours le reflet d'un problème.

Il en est de même pour les accidents du travail : les salariés seniors mettent généralement en œuvre des «comportements de prudence» acquis avec l'expérience. Le constat d'une plus grande proportion d'accidents dans cette population doit donc interroger le contenu du travail.

Enfin la mise en relation de l'âge et du turn over sur certains emplois est souvent un bon indicateur des difficultés rencontrées.



Les difficultés liées aux situations de travail, l'état médical de la population

Les difficultés liées aux situations de travail peuvent être catégorisées en six thèmes : facteurs de pénibilité, rythmes et temps de travail, savoir faire et expérience, caractéristiques des parcours professionnels, recours à la formation, marges de manœuvres organisationnelles (voir sur ces différents points les repères proposés dans les pages précédentes).

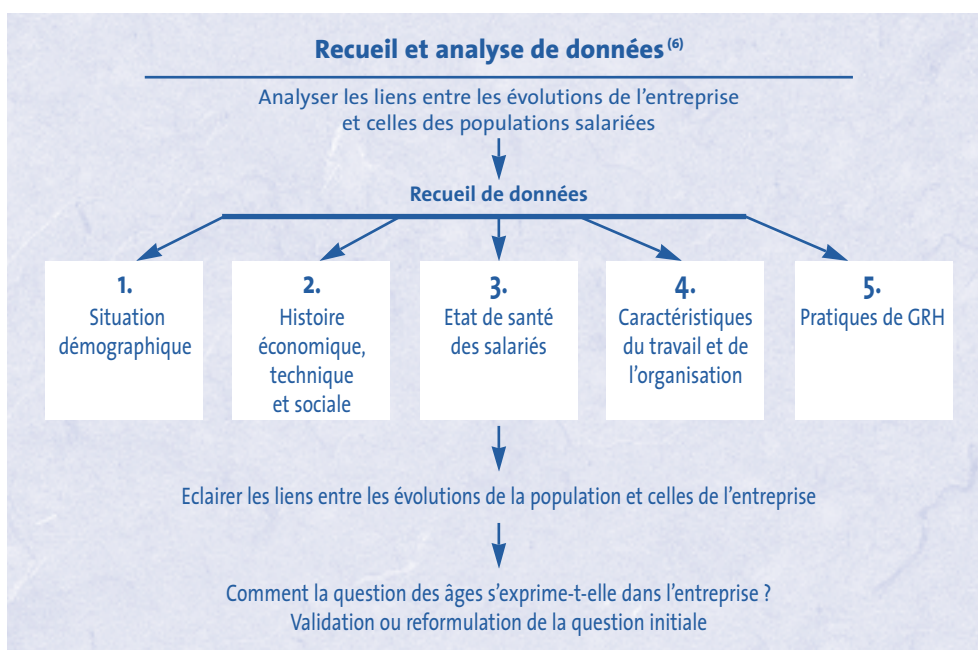
Concernant «l'état médical» de la population au travail, il ne peut être réalisé au travers des seules fiches d'aptitude ou d'inaptitude. On notera cependant que si le nombre d'inaptitudes délivrées du fait d'un état de santé détérioré augmente avec l'âge des salariés, c'est principalement dans les métiers ou les conditions de travail sont difficiles ou pénibles

Diverses informations sur le lien santé-travail en fonction de l'âge peuvent être extraites des

Rapports Médicaux Annuels réglementaires des **médecins du travail** ou des rapports particuliers à une entreprise à la demande des partenaires sociaux. Il est possible également de consulter la «fiche d'entreprise» établie par le médecin du travail qui y liste les risques, le nombre de salariés exposés et les répercussions pour la santé.

D'autres éléments peuvent être issus des **procès-verbaux des réunions de CHSCT** ou des déclarations de **maladies professionnelles ou à caractère professionnel**.

De plus, le médecin du travail peut rendre compte du vécu subjectif des salariés sur le plan collectif (afin de préserver le respect du secret médical). Il s'agit d'un élément essentiel pour comprendre la motivation ou au contraire la démobilisation des salariés dans leur travail. **Les infirmier(ère)s du travail** sont également une ressource. Leurs missions, beaucoup tournées vers le soin, devraient se développer largement.





Trois points clés pour agir

Trop souvent encore, les méthodes de gestion ou de conception des postes et des situations de travail s'appuient sur une image de «l'homme moyen» qui est de moins en moins significative des caractéristiques réelles des salariés : l'augmentation du nombre des seniors oblige à intégrer des nécessités nouvelles. Qu'il s'agisse de conception ou d'organisation des moyens de travail, de formation ou de conduite du changement, de préparation des départs ou de transmission des savoir faire, l'avancée en âge et l'expérience des salariés nécessitent des approches nouvelles qui intègrent les points clés suivants.

Concevoir les postes de travail et l'organisation

- Mieux intégrer la pénibilité du travail, les capacités fonctionnelles des salariés et les signes d'usure (pathologies, restrictions d'aptitude, difficultés de reclassement) dans la conception de situations de travail ;
- Analyser les modes de régulation de la charge de travail dont disposent les salariés et rechercher des possibilités d'auto-régulation ;
- Construire des améliorations avec les salariés, en particulier en s'appuyant sur une réflexion comparative des «façons de faire» selon l'expérience, l'âge et les difficultés rencontrées (les seniors ont acquis des savoir faire de prudence et des stratégies de conservation riches d'enseignements comme le montre l'exemple de la page suivante).

Faire évoluer les compétences, la formation et les modes de conduite du changement

- Mieux anticiper l'impact prévisible des projets de l'entreprise sur la santé et les compétences ;
- Intégrer les caractéristiques des salariés dans les modalités de conduite du changement et dans la construction des plans de formation ;
- S'appuyer sur l'expérience des opérateurs et leur capacité à réfléchir sur leur activité (voir le 2^{ème} exemple ci après).

Préparer les départs et la transmission des savoir faire

- Recenser les savoir faire au regard des départs prévisibles ;
- Interroger les modalités d'intégration des nouveaux, s'appuyer sur l'expertise des anciens ;
- Anticiper ou réguler les conflits de générations, de valeurs.





Deux exemples de démarche

La mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour engager des démarches d'action et de résolution de problèmes est sans doute l'une des clés de réussite de la gestion des âges. Le développement d'une culture sur le thème du vieillissement et de l'usure au travail permet l'intégration de cette approche dans la conduite de tous les projets de l'entreprise. Les exemples suivants illustrent deux modes d'entrée dans ces approches nouvelles.

Comment adapter les contraintes du travail à une population vieillissante ?

Contexte

Cette menuiserie, qui emploie 60 personnes, est spécialisée dans la fabrication des matériels de bureau haut de gamme, soit des produits lourds, encombrants et difficiles à manipuler. Le catalogue est extrêmement diversifié et se traduit, en production, par des petites séries, voire des pièces à l'unité qui limitent le recours à des automates. Nombre de salariés ont autour de 50 ans. Selon le médecin du travail, le mal de dos et les TMS concerneraient potentiellement de l'ordre des 3/4 du personnel de production. Le risque est clair : multiplication des inaptitudes à la manutention et impossibilités de «reclassement».

Démarche

L'entreprise fait appel aux compétences d'un ergonome. La démarche s'engage par un état des lieux «classique» (caractéristiques des opérateurs, des locaux, des outils, des procédures, des clients, etc.). Puis un secteur cible est défini : les expéditions, où les opérateurs sont confrontés à de nombreuses manutentions. Un groupe de travail est mis en place. Y participent 3 opérateurs, l'agent de maîtrise et le technicien méthodes. Ce groupe, dont les travaux sont suivis par le CHSCT, est le lieu où va se construire, parallèlement à l'appropriation des objectifs, une méthode de travail. L'approche consiste à «mettre en débat» les problèmes rencontrés et les risques encourus : plutôt qu'un regard normatif, seront privilégiés la confrontation des points de vue et le partage des analyses.

Un exemple rapide illustrera ce cheminement collectif. L'intervenant présente au groupe les résultats d'une expérience construite avec les opérateurs en vue de comparer les façons de faire selon l'âge : la consigne était de déplacer, selon un parcours convenu, un chariot de l'entreprise, les forces de traction exercées étant

mesurées à l'aide d'un dynamomètre. Les résultats sont jugés très édifiants par le groupe : les plus jeunes «y vont carrément», déployant de façon discontinue une traction de 40 kg. Le plus âgé, exerce une force plus constante, inférieure de moitié à celle de ses collègues. Les qualités «d'économie» de cette stratégie sont rapidement reconnues par tous... mais on convient aussi que, plus jeune, on a parfois besoin de se «dépendre».

L'option méthodologique retenue est d'alimenter la réflexion des uns et des autres, sans «imposer» quoi que ce soit en matière de mode opératoire. Le but n'est en effet pas de «normaliser», mais de développer des «savoir faire collectifs de prudence».

Par ailleurs, cette approche, qui a d'autres moments fonctionne selon une démarche de résolution de problèmes, permettra toute une série d'améliorations, dont les opérateurs apprécient grandement l'impact : changement des roues d'un chariot mal adaptées, réagencement des zones de stockage à partir d'une réflexion sur les déplacements, amélioration de la lisibilité des étiquettes produits, etc.

Enseignements & perspectives

Cet accompagnement externe aura duré au total huit mois, soit 16 jours d'intervention à un rythme bi-mensuel. Elle n'aura rien produit de «spectaculaire», mais son impact est notable : au delà des améliorations concrètes qui ont été apportées, une authentique confrontation des expériences et des enjeux des uns et des autres a donné un «statut» au débat sur l'usure professionnelle et le vieillissement des salariés. L'âge est considéré aujourd'hui dans l'entreprise autant comme une réduction des performances physiques que comme synonyme de savoir faire et d'expérience.

Fondamentalement quelque chose a changé : l'usure, la fatigue sont, un peu plus, des questions qu'il est légitime d'aborder, car malgré la situation économique tendue que traverse actuellement l'entreprise, chacun est convaincu qu'il s'agit d'un enjeu clé.



Comment adapter l'organisation du travail à l'embauche des jeunes, sans démotiver les anciens ?

Contexte

Face à un marché en forte croissance, cette PME de 40 salariés souhaite poursuivre le développement de son activité. Pour y parvenir, elle entend faire évoluer l'organisation de la production et embaucher de nouveaux salariés. Mais les professionnels manquent cruellement sur le marché du travail et l'entreprise a le plus grand mal à garder les jeunes, peu ou pas qualifiés, qu'elle embauche pour les former en interne.

L'organisation de la production est fortement basée sur l'autonomie : chaque ouvrier réalise en totalité le travail d'usinage et d'assemblage. Ce fonctionnement, qui convient aux plus anciens, déstabilise les nouveaux salariés, qui ont peur de se tromper (et donc de gâcher la pièce) ou de retarder les autres en leur demandant de l'aide : le nouveau, bien que soutenu par un tuteur, doit apprendre par lui-même, en posant des questions et en regardant faire les autres. La culture professionnelle est ici celle de l'entreprise artisanale où l'on a «tout dans la tête et dans les mains».

Démarche

Le recours à un conseil externe débouche sur les orientations suivantes :

- concevoir des postes de travail plus simples afin de faciliter l'intégration ;
- clarifier et formaliser les «bonnes pratiques», les procédures et l'organisation du travail comme une réponse à l'augmentation du nombre de salariés ;
- profiter du nécessaire agrandissement de l'atelier pour aménager et optimiser au mieux les postes de travail.

L'intervenant préconise d'associer les salariés de production à la réflexion sur la nouvelle organisation. Puisqu'il s'agit de «mettre à plat» les modes opératoires, la prise en compte du point de vue des opérateurs s'avère indispensable. Par ailleurs, les associer est le meilleur moyen d'éviter que les anciens ne voient dans la formalisation de ce qui allait de soi une atteinte à leur autonomie et ne partent. Concrètement, l'intervenant suggère à l'entreprise d'opter pour une «formation-action». Les salariés de production

participent toutes les deux ou trois semaines à des sessions de formation de 3-4 heures, pendant plusieurs mois. En travaillant à la résolution des problèmes quotidiens, ils développent des compétences collectives (concertation, coopération), acquièrent une meilleure connaissance de l'organisation et développent de nouveaux savoir-faire. Parallèlement, les solutions élaborées, expérimentées et «appropriées» par les opérateurs font progressivement évoluer l'organisation du travail.

Enseignements & perspectives

Le bilan dressé à la fin de la démarche est riche : de nombreux axes de progrès ont été identifiés et mis en œuvre. Certains changements auxquels ils ont donné lieu sont simples mais ils améliorent grandement le quotidien au travail (optimiser le contrôle des approvisionnements par exemple). D'autres actions ont demandé plus d'analyse (aménager un poste, mieux gérer les urgences), d'autres enfin ont nécessité un véritable débat entre professionnels.

Cette formation action a également permis de produire un référentiel d'activité et des fiches d'acquis techniques et comportementaux pour faciliter l'embauche des jeunes

L'implication active des salariés dans la conduite de telles évolutions est, d'une part, un moyen de dynamisation des relations sociales et, d'autres part, une condition de réussite. L'amélioration de l'organisation passe, tout particulièrement ici, par l'adhésion et l'appropriation du projet par le personnel.

Dans cette optique, plutôt qu'une approche de conseil de type expert en organisation, il est essentiel de privilégier une logique d'accompagnement, dans le cadre d'un dispositif de type «formation-action sur l'organisation du travail», option qui accorde toute leur place aux salariés concernés, en s'appuyant sur ce qui fait la notoriété de l'entreprise : leurs compétences.



Bibliographie

Agir dans l'entreprise

Agir sur la gestion des âges Pouvoir vieillir en travaillant

Ce guide concret montre comment les entreprises peuvent rendre le travail plus largement accessible, quel que soit l'âge, sans perte de performance, en évitant l'usure professionnelle et l'exclusion. Il propose des pistes pour concevoir de nouvelles situations de travail en misant sur l'organisation, le travail, l'aménagement des temps, la formation, la gestion des carrières...

M. Gilles, F. Loisel, Lyon, Editions de l'ANACT, 2003.

La démographie du travail pour anticiper le vieillissement

Cet ouvrage donne à voir des outils de recueil et de présentation de données indispensables à la gestion des âges dans l'entreprise. Il permet de mieux comprendre et de représenter des phénomènes mal maîtrisés, et par anticipation, d'imaginer les effets à moyen terme des actions à envisager.

A.F. Molinié, S.Volkoff- Lyon : Editions de l'ANACT, collection Outils et méthodes, 2002.

20-40-60 ans... dessinons le travail de demain

Cet ouvrage collectif de l'association Développement et Emploi, sous la direction de Dominique Thierry, propose une analyse de la gestion des ressources humaines dans les entreprises en terme d'âge. Il dresse un état des lieux en France et dans le monde des politiques publiques en matière de « pré-retraites » et de démographie sur le marché du travail et propose ensuite une transition d'une gestion par les âges à la gestion des âges.

Développement & emploi, Collectif d'auteurs, Paris, Editions d'organisation, 2002, 205 p.

Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie

Cet ouvrage généraliste sur la méthodologie et la pratique de l'ergonomie montre comment l'analyse de l'activité de travail permet de mieux comprendre et d'expliquer les relations travail/santé des salariés, de proposer des pistes pour la conception des situations de travail afin d'améliorer l'organisation des systèmes socio-techniques et la performance globale de l'entreprise.

F. Daniellou, J. Duraffourg, F. Guerin, A. Kerguelen, A. Laville. Lyon : éditions de l'ANACT. Collection Outils et méthodes, 1997.

La situation démographique régionale

Les âges au travail dans la région des Pays de la Loire

A partir de 2006, les générations nombreuses nées après 1946 vont atteindre 60 ans et sortir de la vie active. La

population active va diminuer et les départs à la retraite augmenter fortement. Ils vont passer de moins de 2 % des effectifs à plus de 3 % par an. En dix ans, près de 360 000 actifs ayant un emploi vont cesser leur activité. Le renouvellement n'est qu'en partie assuré : pour 100 actifs qui vont partir à la retraite, 128 ont moins de 35 ans. Analyse et projections par groupes de métiers.

INSEE/Carif-Oref Pays de la Loire, Nantes, 2003

Journée régionale sur les études emploi formation

Résumés ou extraits d'études présentées au cours de la journée régionale des études du 17 octobre 2002, dont les interventions suivantes :

1. Evolutions et prévisions d'emploi (Evolutions d'emploi 1989-2000 par secteurs et par zone d'emploi - Enquête auprès de 3000 entreprises sur les besoins en 2002)
2. Le vieillissement dans les territoires (Evolution et projection de la population totale, 1990, 1999 et 2030 par zones d'emploi - Démographie vendéenne : vers une évolution défavorable de la population active à l'horizon 2010 - Implications du vieillissement sur le Pays des Mauges)

CARIF-OREF des Pays de la Loire, Nantes, 2002, 79 p.

L'automne du baby-boom

En 2005, le tiers de la population active des Pays de la Loire aura plus de 45 ans. Cela représente un demi million d'actifs, dont près de 200 000 sont peu qualifiés et peu formés, et risquent de connaître des difficultés à conserver ou retrouver un emploi dans la prochaine décennie.

P. Vigneron - Référence Pays de la Loire, n° 6, 04/94. - pp. 10-11

Âges et Travail

Le travail au fil de l'âge

Cet ouvrage propose et alimente une réflexion sur la manière dont la conception des moyens de travail, l'organisation, l'introduction des innovations dans l'entreprise, voire les plans de formation peuvent mieux prendre en compte une caractéristique incontournable du fonctionnement humain, le vieillissement, ce dernier recouvrant des processus physiologiques, psychologiques, et des réalités sociales diverses.

Collectif d'auteurs, Toulouse, Octarès Editions, 2001. - 512 p. - (Travail et activité humaine)

Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail

Le stéréotype du travailleur âgé peu productif conduit de nombreuses entreprises à adopter une attitude de défiance et d'exclusion à son égard. Cette attitude devient problématique. L'observation des situations concrètes de travail montre que le déclin des performances est une notion tout à fait relative selon les individus et les situations, et qu'à ce déclin, les travailleurs réagissent par des stratégies compensatoires, fondées sur leur expérience.

S. Volkoff, A-F. Molinié, A. Jolivet, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, 2000. - 126 p. - (n° 16)



Age, travail, santé. Étude sur les salariés âgés de 37 à 52 ans. Enquête ESTEV 1990

Cet ouvrage rassemble et synthétise un ensemble d'études scientifiques appuyées sur une enquête qui porte sur un échantillon aléatoire de plus de 20 000 salariés et dont la première partie a été conduite en 1990. Il montre la multiplicité et la complexité des facteurs professionnels en jeu dans les processus de modification de la santé avec l'avancée en âge.

F. Derriennic, A. Touranchet, S. Volkoff – Paris : éditions de l'INSERM 1996

Les temps de la vie. Emploi et retraite

La société industrielle envisage le cycle de vie comme constitué de trois âges : la jeunesse, la vie active, la vieillesse rapportés à la formation, la production, le repos. Cet ouvrage s'attache à montrer que les temps sociaux et les cycles de vie liés aux 30 Glorieuses ne fonctionnent plus. D'où les quatre approches distinctes qu'il privilégie : la question des âges et des emplois, celle de la retraite, celle de la mobilité et des inégalités entre générations, enfin, celle de la pluriactivité à tout âge.

X. Gaullier, Paris, Edition Esprit, 1999. - 258 p. - (Société)

Adapter les formations

Pourquoi forme-t-on aussi peu les quinquagénaires ?

Pour Vincent Merle, professeur au CNAM, «moins on est formé en début de carrière, moins on désire se former à 50 ans». Pour Catherine Delgoulet, maître de conférence, «la faible présence des plus âgés est due aux a priori sur leur capacité d'apprentissage». Enfin, pour Jean-François Germe, directeur du Centre d'études de l'emploi, «l'exclusion précoce des actifs réduit la rentabilité de la formation pour les seniors».

Liaisons sociales magazine, n° 43, juin 2003. – p. 42.

Développer la formation des «seniors» ? Deux questions préliminaires

Face au vieillissement annoncé de la population active, de nombreux projets invitent à développer la formation des «seniors». Deux questions préliminaires à la révision des politiques de formation méritent d'être posées. La catégorie des «plus de 50 ans» est-elle pertinente au regard de la formation ? Et la formation, telle qu'elle existe aujourd'hui, peut-elle promettre le maintien en emploi des travailleurs plus âgés ?

C. Fournier, Formation emploi, n° 81, 01/03/2003. – pp. 37-50

La transformation qualifiante : cas des gardiens de HLM Une démarche d'évolution des compétences adaptée à des salariés âgés et à forte ancienneté

Dans le secteur d'activité le plus «vieux» (27% des salariés ont plus de 50 ans au recensement de 1990), le secteur de

la location immobilière, plusieurs actions de formation qualifiante ont été initiées pour les personnels dits «de proximité» (concierges, gardiens, gérants). Cette contribution propose une présentation détaillée de la mise en oeuvre de ces actions de formation en alternance (enjeux, ingénierie de la formation, principes pédagogiques et cadre de l'action).

F. Beaujolin, Actualité de la formation permanente, n° 167, juillet/août 2000. - pp. 13-21

Développement des compétences De la formation à l'organisation

Pour faire face aux exigences de «changement continu», comment les entreprises peuvent-elles contribuer au développement des compétences dont elles ont besoin ? Comment piloter les évolutions en intégrant mieux les caractéristiques des salariés ? Au delà de la simple réponse formation, une action simultanée sur l'organisation, le management des compétences et les modalités de conduite du changement s'avère nécessaire.

Travail et changement n°290, juillet-août 2003 pp.7 à 19

Les enjeux au plan national

2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires

Bien plus que la croissance de l'emploi, c'est la nécessité de remplacer les actuels quinquagénaires, futurs retraités, qui risque de générer des tensions sur le marché du travail dans les dix années à venir. Quel sera l'impact sur le marché du travail du choc démographique à venir ? Comment la future sortie massive d'actifs va-t-elle jouer sur le comportement de tous les acteurs du marché du travail ? Existe-t-il des degrés de liberté pour faire face à ce défi ? Cet ouvrage apporte des réponses diverses à toutes ces interrogations.

Commissariat Général du Plan. - Paris : La Documentation Française, 2002. - 187 p. (Qualifications et prospective)

Âges et emploi : propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges

Ce rapport propose un plan d'action pluri-annuel sur la gestion prévisionnelle des âges et sur l'incitation au maintien dans l'emploi des salariés âgés.

Pour ce faire, quatre points sont développés : les raisons de l'urgence de la mise en oeuvre d'initiatives, les conditions à réunir pour en assurer la réussite, les transformations en profondeur à engager, l'esquisse du déroulement d'un plan d'action.

B. Quintreau, Paris, Ministère de l'emploi et de la solidarité, 2002. - 75 p.

Sur internet :

Le projet régional sur les sites des 3 partenaires :

www.cariforef-pdl.org

www.paysdelaloire.cci.fr

www.paysdelaloire.aract.fr

Le site du projet européen :

www.colaborage.org

Informations complémentaires :

le vieillissement au travail
www.anact.fr/dossiers/gestion-des-ages

Les rapports du Commissariat au Plan «Avenirs des métiers» et «2005 : le choc démographique»

www.ladocumentation-francaise.fr/brp/notices/024000615.shtml

Les études du Centre d'Etude de l'Emploi :
www.cee-recherche.fr

Les études de la Fondation de Dublin sur les conditions de travail :

www.fr.eurofound.eu.int/

Le Comité d'Orientation des Retraites (COR) :
www.cor-retraites.fr/

Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail Et la Santé (PISTES) :
www.pistes.uqam.ca/v3n1/sommaire.html



10 rue Treillerie - BP 23
49071 BEAUCOUZE Cedex
Tél : 02 41 73 00 22
Fax : 02 41 73 03 44
Site : www.paysdelaloire.aract.fr



3 Bd des Martyrs Nantais - BP 66501
44265 NANTES Cedex 2
Tél : 02 40 20 21 31
Fax : 02 40 20 52 40
Site : www.cariforef-pdl.org



16 quai Ernest Renaud - BP 70515
44105 NANTES Cedex 4
Tél : 02 40 44 63 59
Fax : 02 40 44 63 20
Site : www.paysdelaloire.cci.fr

Ce document d'information a été réalisé dans le cadre d'un projet régional «**Agés et parcours Professionnels en Pays de la Loire**».

Réalisation : B. Devin (ARACT)

Contributions : A. Touranchet, J. Y. Dubré (Médecins Inspecteurs Régionaux), V. Melquiond (CARIF/OREF), M. N. Segalen (CRCI)

Maquette : H. Breton (ARACT)

Groupe de pilotage :

A. du Crest, V. Melquiond (CARIF/OREF), P. Veillé, M.N. Segalen, J.P. Moulin (CRCI), X. Berton, B. Devin (ARACT), F. Sacchetti (Région), O. Harié (DRTEFP)

Septembre 2003

Vos contacts en Région

ARACT des Pays de la Loire
Bernard DEVIN - 02 41 73 00 22
E. mail : b.devin@anact.fr

CARIF-OREF
Véronique MELQUIOND - 02 40 20 21 31
E. mail : vmelquiond@cariforef-pdl.org

CRCI Pays de la Loire
Marie-Noëlle SEGALEN - 02 40 44 63 59
E. mail : mn.segalen@paysdelaloire.cci.fr

CCI ANGERS
Michel HOUDMOND - 02 41 20 54 19
E. mail : michel.houdmond@angers.cci.fr
Frédéric GABORIT - 02 41 20 53 91
E. mail : frederic.gaborit@angers.cci.fr

CCI CHOLET
Bertrand GUEGNARD - 02 41 49 10 20
E. mail : bertrand.guegnard@cholet.cci.fr

CCI LE MANS
Virginie ALLAEYS - 02 43 40 60 97
E. mail : vallaey@ccifformation.net
Marie DUCHAINE
E. mail : mduchaine@ccifformation.net

CCI NANTES
Roger RAUTUREAU - 02 40 44 60 86
E. mail : r.rautureau@cci.nantes.fr

CCI LA ROCHE/YON
Martine ALAIN - 02 51 45 32 11
E. mail : h.fourage.cci.vendee@wanadoo.fr

PARTENAIRES RÉGIONAUX

La Région, l'État, ...
et les entreprises

PARTENAIRES EUROPÉENS

Formazione Professionale Industria (Italie)
Site : <http://www.forpin.it/equal.htm>

Diözesan - Caritasverband für das
Erzbistum Köln (Allemagne)
Site : <http://www.offensive-fuer-aeltere.de/>

Karlof Consulting (Suède)
Site : <http://www.karlofconsulting.se/>