

# Travail & CHANGEMENT



## Gérer les âges : quel avenir pour les quinquas ?

### ENJEUX (P. 2,3)

**Redonner une place aux quinquas dans l'entreprise**

### ARGUMENTS (P. 4 à 6)

**Valoriser les compétences à tous les âges**

Interviews de

Daniel Croquette, délégué général de L'ANDCP ;

Christine Stivin, DRH de la Caisse d'épargne de Poitou-Charentes ;

Vanessa Bavière, chargée

de mission RH et Sylvie Ussel, responsable marketing, société

ADIA Travail temporaire et

Claude Buisset, médecin du travail.

### CÔTÉ ENTREPRISES (P. 7 à 12)

*Métallurgie*

**Reclassement : faire valoir les acquis**

*Tous secteurs*

**Des entreprises face à leurs seniors**

*Industrie*

**Anticiper l'emploi**

*Service*

**Une entreprise allemande mise sur les seniors**

*Tous secteurs*

**Booster les deuxièmes parties de carrière**

### ALLER PLUS LOIN (P. 13 à 15)

**Points de vigilance**

Combattre l'usure professionnelle, favoriser les coopérations intergénérationnelles, apprendre à partir des situations de travail, salariés âgés : quelle productivité ?

**Note de lecture**

Salariés âgés et emploi, approches européennes et internationales.

**Des livres et des sites**

Sur les seniors et l'emploi, la formation, les conditions de travail, la gestion des âges, etc.



Bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail

Avec le soutien du fonds social européen

# Redonner une place aux quinquas dans l'entreprise

**Réformes des retraites, préretraites, formation professionnelle (DIF), etc. autant de projets qui devraient permettre aux "seniors", trop souvent exclus, de progresser dans l'entreprise ou d'y retrouver une place. Mais pour cela, il est aussi urgent de changer d'état d'esprit.**

Spécificité de la France, la proportion des 55-64 ans en emploi reste faible : leur taux d'emploi est passé de 34,2% en 2000, à 36,8% en 2003. Soit, cinq points de moins que la moyenne européenne à 41,7% et bien en dessous des objectifs de 50% qui étaient visés d'ici à 2010.

Pour relever ce taux, les pouvoirs publics ont conjugué différentes dispositions, notamment la réforme des retraites, la fin des mesures publiques facilitant l'accès aux préretraites, la mise en place de contrats de mission pour les plus de 50 ans... Certaines entreprises ont lancé des pratiques innovantes et offensives en matière de gestion des âges. En témoignent l'intégration de l'ergonomie pour la conception des postes de travail

et la réduction de la pénibilité du travail au sein de grandes entreprises (PSA, Renault...) ou des expérimentations, parfois engagées à l'occasion de projets européens Equal, (Caisse d'Épargne, Thalès, Axa...). L'année 2005 est aussi marquée par la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle et des dispositifs associés (DIF, période de professionnalisation...). Mais ces initiatives restent trop exceptionnelles alors que partout on déclare que les "quinquas" représentent un enjeu crucial pour l'avenir des entreprises. Plusieurs freins participent souvent à l'effritement des carrières dès 50 ans : le poids des images stéréotypées sur la relation entre l'avancée en âge et le déclin irréductible de l'individu, la poursuite de pratiques RH et managériales discriminantes sur l'âge, la survivance d'un consensus sur le recours aux départs anticipés. Comment alors aider les entreprises à tordre le cou aux idées reçues et inverser la tendance ?

## → Quelle ambition pour les quinquas de demain ?

Les acteurs de l'entreprise sont confrontés à une double réalité. Tout d'abord, gérer les salariés qui misaient sur un départ prochain et ont vu reculer la date de départ à la retraite. Pour ces derniers, il est important de trouver des aménagements individuels et collectifs sur les conditions de travail et/ou d'emploi (temps partiel, fonction ou poste de travail moins exposé...). Simultanément, pour ne pas renouveler ces configurations, il s'agit aussi de réintégrer le plus tôt possible les plus de 45-50

ans comme des salariés à part entière, avec des impératifs : tenir compte immédiatement du fait que leurs caractéristiques vont évoluer, prendre en compte leur état de santé, développer les compétences, construire les projets et les parcours professionnels à articuler avec les besoins de l'entreprise.

## → Penser l'organisation pour tous les âges

La stigmatisation par l'âge, qui joue contre les plus âgés mais aussi les plus jeunes, véhicule l'idée selon laquelle les salariés passant la cinquantaine - 45 ans selon certains ! - seraient trop âgés pour être performants, motivés, adaptables aux changements techniques et organisationnels, mobiles... Le vieillissement s'accompagne effectivement de modifications fonctionnelles de l'organisme. Elles s'avèrent handicapantes quand le cadre de travail présente des contraintes fortes, comme le dépassement horaire, le port de charges lourdes, les efforts physiques soutenus, etc. C'est l'accroissement de ces contraintes dans le travail qui provoque alors une véritable sélection des salariés par l'âge, non l'âge en tant que tel !

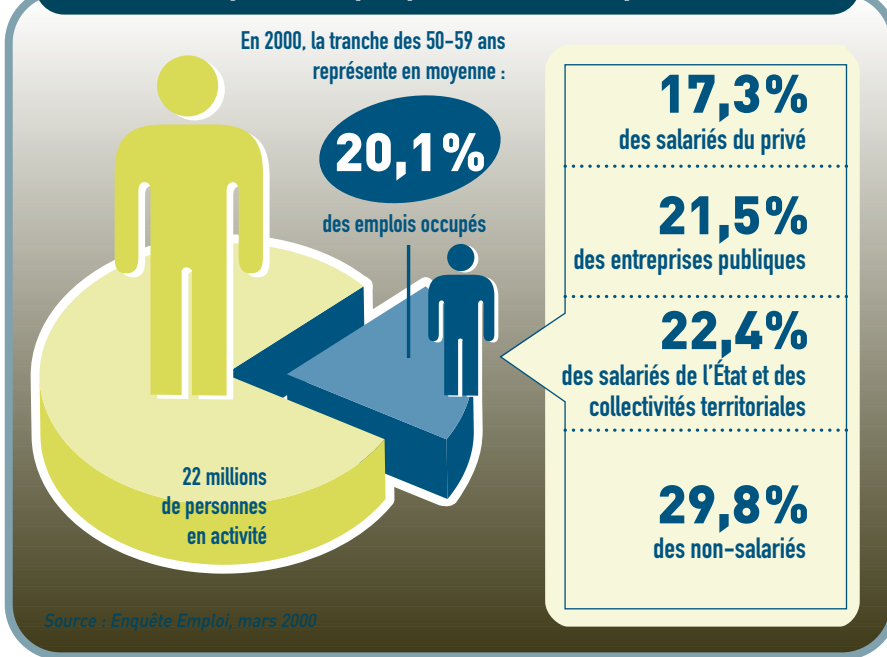
Les préoccupations liées à la difficulté des salariés à tenir leur poste sont, bien entendu, légitimes. Mais, elles appellent à prendre en compte les conditions de travail et son organisation pour tous et, plus seulement pour les plus âgés.

Par ailleurs, l'expérience construite au fil de l'avancée en âge et en ancienneté se pose aussi comme une capacité des personnes à se développer dans le travail. L'expérience permet

## Négociation autour des "seniors"

L'enjeu est de taille : en France, le taux d'emploi des salariés de plus de 50 ans est l'un des plus bas d'Europe, alors que l'objectif du sommet de Lisbonne le fixe à 50%. La négociation en cours est conjoncturelle, reliée aux chiffres actuels du taux d'emploi. Sa finalité doit intégrer les objectifs de maintien dans l'emploi sous-jacents à la loi Fillon, et d'éventuelles conséquences liées aux difficultés de recrutement. C'est l'amélioration des conditions de travail, l'accès à la formation professionnelle et la lutte contre les discriminations qui contribueront conjointement au développement du taux l'emploi des seniors.

**Part des emplois occupés par les 50 ans et plus en France.**



à la fois de trouver des stratégies de compensation aux modifications fonctionnelles et d'être à même de gérer toutes sortes d'aléas. En ce sens, donner à chacun la possibilité de s'organiser à sa façon facilite la réalisation du travail par tous, tout en obtenant des résultats comparables.

**→ Dépoussiérer les mentalités**

En contrepoint de l'exclusion des plus âgés, certaines entreprises se sont attaquées à la revalorisation de la place des salariés âgés. Des projets et actions en faveur des seniors ont émergé : leur proposer les fonctions de tuteurs pour les plus jeunes ou de chefs de projet transversaux, organiser la transmission de leurs compétences... L'état d'esprit des plus de 50 ans, pour autant qu'on puisse parler d'eux comme d'un groupe homogène, dépend fortement de la façon dont ils vivent leur situation professionnelle présente. Ce ressenti résulte plus particulièrement de la fatigue éprouvée face au travail et de l'état de santé général, mais aussi du sens trouvé dans ce même travail et de la manière dont il est géré dès la quarantaine : salarié à part entière ou personne exclue à reclasser, à caser dans un placard ? Certes les perspectives sont subordonnées à l'état de santé, aux conditions de

travail existantes au sein des entreprises et, ce faisant, aux chances de rester en emploi. Mais, on ne le dira jamais assez, les attentes des salariés vieillissants ne diffèrent pas tant des attentes de salariés plus jeunes. Exceptée la période transitoire entre la toute fin de carrière et la retraite. Pour gérer tous les âges au travail, l'enjeu n'est donc pas tout à coup de redécouvrir les vertus et qualités cachées des seniors, mais de ne plus faire porter la performance des entreprises sur les salariés des seules tranches d'âges intermédiaires, de ne plus jouer la santé des plus jeunes contre le maintien des plus âgés sur des activités usantes. Il s'agit de ne plus justifier les efforts de formation et les signes de reconnaissance sur des critères d'âge, sous prétexte que les plus de 45 ans vont quitter, d'ici 15-20 ans, le monde du travail. Il s'agit enfin de réintégrer tous les salariés dans l'organisation du travail, le management des équipes et la gestion quotidienne des RH. Un changement culturel qui s'installe petit à petit et qui ne doit pas occulter les situations de salariés usés pour lesquels des adaptations sont nécessaires.

François Guérin (directeur général adjoint de l'Anact) et Florence Loislil (chargée de mission, département compétences, travail et emploi de l'Anact).

Depuis la montée du chômage au milieu des années 70, la gestion de l'emploi en France s'est faite, pour partie, par les âges. Pouvoirs publics, directions d'entreprises, syndicats et salariés ont soutenu un compromis intergénérationnel. L'objectif était d'embaucher des jeunes et de favoriser le départ de salariés usés prématurément. Même au prix de pertes de compétences précieuses. Ce compromis a vécu. L'âge moyen de cessation d'activité devrait remonter, au moment même où des générations plus nombreuses parviennent à l'âge de la retraite. Les enjeux portent aujourd'hui sur une meilleure gestion des ressources humaines à tout âge de la vie professionnelle, de meilleures conditions de travail, des parcours professionnels plus dynamiques. Le réseau ANACT, dans sa vocation d'appui technique aux acteurs de l'entreprise, des branches et des bassins d'emploi, a mis au point, avec l'aide du Fonds Social Européen, le centre de ressources Atéon\*. Sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr), il met progressivement à disposition des outils d'analyse démographique des populations au travail, d'autodiagnostic sur la gestion des âges, et de mesure de la pénibilité ; il favorise la réalisation de diagnostics en PME et l'appropriation des expériences françaises et étrangères ; il met à disposition des données par bassin d'emploi et enquête sur les besoins... Un centre de ressources opérationnelles au service des acteurs d'entreprises.

Henri Rouilleault  
Directeur général de l'Anact

\* Age, travail, emploi observatoire national.

# Valoriser les compétences à to

L'évolution démographique est une réalité pour beaucoup d'entreprises. Face à ce phénomène, un seul mot d'ordre : la gestion des parcours professionnels doit être effectuée à tous les âges. Interviews croisées.

## L'ANDCP et Courrier-Cadres ont réalisé une enquête auprès des entreprises qui recrutent les quinquas. Pourquoi cette démarche ?

L'enquête proposée par Courrier-Cadres permettait de réaliser un zoom sur les quinquas en partant d'une réalité de terrain : celle de nos 4000 adhérents. Non à partir d'a priori. Le résultat fut surprenant : le recrutement des quinquas est une réalité pour beaucoup d'entreprises. 25 % de notre "panel" de 322 entreprises (toutes tailles et tous secteurs) ont embauché des seniors depuis un an ou deux. On apprend aussi que l'entreprise recrute un sénior si elle est sûre du "retour sur investissement". Ce n'est donc pas n'importe quel sénior auquel elle s'intéresse : c'est celui qui a diversifié son parcours professionnel, qui est resté jeune d'esprit, qui sait se mobiliser et s'investir sur de nouveaux projets. En retour, il apporte son expérience. La difficulté reste le niveau de rémunération. On le souligne dans l'enquête : le sénior doit se préparer éventuellement le voir baisser.

## Existe-t-il un "profil" d'entreprises recrutant les quinquas et une évolution sur la question ?

Les secteurs associatif ou mutualiste engagent plus volontiers des quinquas. Le secteur de l'industrie est beaucoup moins réceptif. Les trois premières entreprises de notre enquête sont la Société Générale, la MGEN Mutuelle et le CMIE (centre médical interentreprises en Europe). Ce ne sont pas plus les grosses entreprises que les PME... A l'ANDCP, on sent bien une évolution : les DRH regardent le problème sous un autre œil et ils donnent des instructions plus claires aux cabinets de recrutement. La limite d'âge, que les cabinets fixaient parfois eux-mêmes sans

demander l'avis des clients, est désormais formellement proscrite !

## On dénonce en revanche une précarisation de l'emploi des seniors, les recrutements sur des missions courtes étant fréquents...

C'est vrai que cela existe. Mais je pense qu'accepter des missions courtes permet de remettre le pied à l'étrier. Il y a un vrai métier dans ce type de missions. Certains sont à plein temps sur ces contrats qu'ils enchaînent et il ne faut pas forcément y voir une insécurité mais une autre façon de travailler. Par ailleurs, nous réfléchissons à de nouveaux types de contrats de travail. Les discussions actuelles entre les partenaires sociaux amènent à creuser cet aspect...

## L'ANDCP a-t-elle fait part de ses positions ?

Tout à fait. Nous avons indiqué que nous souhaitons une large communication sur les seniors,

**DANIEL CROQUETTE,**  
délégué général de L'ANDCP  
(Association nationale des directeurs et cadres de la fonction "personnel").

une simplification de la législation et de la fiscalité. il faut aussi un aménagement des fins de carrière et une alternative à la suppression des retraites anticipées. Autre point très important : il ne s'agit plus de calquer les formations des plus de 45 ans sur celles des plus jeunes mais de proposer davantage des formations-actions qui permettent d'apprendre en faisant. Enfin, nous pensons aussi qu'on ne doit pas parler seulement d'emploi des seniors mais d'une gestion de tous les âges dans la construction des parcours.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin  
(département information-communication de l'Anact).

\* cf. Revue Courrier-Cadres n° 1571, semaine du 17 au 23 février 2005 : "77 entreprises s'engagent pour les quinquas. Elles recrutent des plus de 50 ans et vous disent pourquoi". Pages 14 à 22.

## Quel a été l'élément déclencheur de votre réflexion sur la place des seniors dans votre entreprise ?

Il y a trois ans, le dispositif retraite maison qui permettait de partir à 50 ans s'achevait, le changement législatif était en préparation et les seniors représentaient 30 % de l'effectif de la Caisse d'épargne. Pour nous, la nécessité de préparer la succession de ces salariés était pressante dans la mesure où nous sommes dans une région peu attractive pour l'emploi. J'ai été contactée par le CISTE, l'organisme qui s'occupait de monter le projet européen Equal sur l'emploi des seniors. Nous avons donc commencé à réfléchir au sein d'un groupe de travail qui se réunissait régulièrement, avec l'Aract Poitou-

Charentes. Cela nous a beaucoup aidé à structurer notre projet, que j'ai ensuite proposé au directoire et aux représentants du personnel.

## En quoi a consisté votre action ?

La première étape a consisté à référencer les seniors en fonction des postes occupés, de l'âge, de l'ancienneté, de la qualification, etc. Puis nous les avons rencontrés afin d'évaluer leurs attentes et leurs projets. Le bilan de carrière s'est déroulé en trois temps. Le premier entretien sert à expliquer au salarié la finalité des entretiens envisagés. On lui explique qu'il s'agit d'un bilan de motivation et que ces rendez-vous n'ont rien de commun avec des bilans de compétences classiques. Ce bilan permet de balayer le

# us les âges

**En 2003, Adia a lancé une campagne "choc" contre les discriminations à l'embauche "Ne vous fiez pas aux apparences, fiez-vous aux compétences". Elle concernait entre autres les seniors.**

## **Pourquoi ce choix ?**

Dans le cadre du projet européen Equal, nous avons un groupe de travail sur les discriminations et le harcèlement. Nous menions une réflexion de fond qui nous a conduits à demander une étude sociologique. Jean-François Amadiou, fondateur de l'Observatoire sur les discriminations, a ainsi réalisé pour nous une enquête quantitative. Cela consistait à répondre à plus de 200 offres d'emploi. Il a envoyé près de 1800 CV en faisant varier différents critères. Le CV de référence était un homme de 35 ans, avec une expérience correspondant parfaitement aux compétences recherchées sur des postes de commerciaux. Puis certains critères variaient : l'homme devenait une femme puis la femme un homme de plus de 50 ans, puis un homme avec un nom à consonance étrangère... Le sénior a obtenu cinq fois moins de réponse

VANESSA BAVIÈRE,  
chargée de mission ressources humaines  
et SYLVIE USSEL,  
responsable du marketing, société ADIA  
travail temporaire.

que le profil homme de 35 ans\*. L'enquête montrait que 20 % des annonces de la presse étaient illégales car elles contenaient un critère d'âge. Nous avons jugé utile de nous exprimer là-dessus et, pourquoi pas, d'être des acteurs du changement de mentalités. Nous avons aussi en perspective le prochain choc démographique qui va entraîner une pénurie de compétences sur certains profils. Il faudra bien ouvrir le champ classique du recrutement !

## **Comment travaillez-vous la question du recrutement des seniors ?**

Le travail mené sur les discriminations nous a d'abord fait réfléchir à des positions spécifiques pour chaque catégorie concernée (femmes, handicapés, seniors...). Mais nous avons finalement choisi de ne pas segmenter notre offre. Notre politique est d'axer les recrutements sur les compétences de tous. Nous formons nos collaborateurs à la lutte contre les discriminations. L'objectif : proposer des compétences et rien d'autre.

Concernant les seniors, ils sont surtout préparés à contrer les préjugés tels le manque d'adaptation ou de motivation, des salaires plus élevés... Ils y parent en mettant en avant, encore une fois, les compétences et l'expérience. Le choc démographique préoccupe tout le monde, même les clients.

## **La demande des clients a donc évolué ?**

On ne la mesure pas puisqu'ils formulent justement des besoins en compétences. C'est ce que nous voulions. Plus on aborde la question d'un point de vue compétences, plus on arrive à valoriser l'expérience d'un individu. Nous avons des demandes en termes de souplesse et de flexibilité qui nous permettent, par exemple, de proposer des personnes de plus de 50 ans qui n'ont plus de charge familiale lourde et qui souhaitent se réinvestir dans leur travail. Cela devient un atout.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin.

\* résultats de l'étude sur le site d'Adia : [www.adia.fr](http://www.adia.fr), espace presse, communiqués de presse

CHRISTINE STIVIN,  
directrice des ressources humaines  
à la Caisse d'épargne  
Poitou-Charentes

parcours antérieur, la situation actuelle et les projets. Il doit tenir compte à la fois du projet de vie professionnelle et privée. Autre élément essentiel : le salarié doit être acteur de son bilan. C'est donc à lui qu'il revient, par exemple, de rappeler un mois après le premier entretien pour en solliciter un autre.

## **Comment se déroulent les deux autres entretiens ?**

Au second rendez-vous, le salarié revient avec le support d'entretien qui lui a été remis la première fois. On s'est aperçu que certains salariés étaient démotivés, surtout ceux qui n'avaient pas pu bénéficier d'un

départ anticipé à l'instar de leurs collègues. Le bilan de carrière a permis bien souvent de modifier leur regard sur leur propre parcours. En analysant leur cheminement sous un angle positif, ils prennent conscience des ressources qu'ils ont été capables de mobiliser dans des périodes difficiles (fusion, restructuration). Etapes qu'ils avaient eux-mêmes oubliées. Le troisième rendez-vous sert à présenter son bilan. Le salarié explique ce qu'il souhaite faire : partir en retraite, rester avec une nouvelle motivation, etc. Mais l'important c'est que, quelle que soit l'issue de l'entretien, le salarié se

sente acteur de ses projets et de ses choix. De son côté, l'entreprise a une meilleure visibilité pour anticiper. C'est ainsi qu'un départ peut s'organiser à l'avance et que l'on peut plus facilement identifier un jeune à former par exemple. Au final, on s'est aperçu qu'en travaillant sur la gestion de carrière des seniors, on travaillait aussi sur la gestion de carrière des plus jeunes. Aujourd'hui, le dispositif de bilan de carrière a été étendu à l'ensemble de la population de l'entreprise. Il a lieu une fois tous les trois ans pour les jeunes, une fois tous les cinq ans pour les autres, ainsi qu'à la demande.

Propos recueillis par Chrystelle Alour.



# « Le sens donné au travail est un facteur essentiel de non détérioration de la santé »

## Comment se présente le problème du vieillissement au travail aujourd'hui ?

De façon générale, les entreprises ne se préoccupent pas suffisamment de la santé de leurs salariés. Or, étant donnée l'évolution de la population, s'intéresser aux contraintes que subissent les plus âgés et leur faciliter la fin de leur vie active va devenir urgent. Mais cela ne signifie pas qu'il faut laisser de côté les jeunes. D'autant plus, que le vieillissement au travail, n'est pas qu'un problème d'âge. On l'observe dans certaines professions aux conditions de travail très rudes : en effet, à 25/30 ans, les salariés peuvent déjà être usés par le travail. Ce sont souvent des individus qui n'ont pas reçu de formation et que l'entreprise n'a pas su former. Ils sont donc majoritairement contraints de rester dans le même emploi.

Les arrêts de travail sont moins fréquents chez les 50 ans et plus. Mais, lorsqu'ils existent, ils sont souvent plus longs car les pathologies ont des conséquences plus importantes. Un exemple : un lumbago chez un jeune dure trois semaines alors que la même affection chez une personne déjà usée par son travail peut se traduire par un arrêt de plusieurs mois.

## Quels sont les facteurs responsables de l'usure professionnelle ?

Il existe un cumul de facteurs d'usure, parmi lesquels on peut citer les facteurs physiques (manutention manuelle, travail sous les intempéries, etc.), et les

contraintes horaires (horaires de nuit, horaires décalés). Mais il ne faut pas oublier non plus les facteurs psychosociaux, notamment ceux liés à la pression au travail, même s'ils sont plus difficiles à mesurer. En effet, la pression peut parfois être stimulante et les risques pour la santé et l'organisme passent alors au second plan. La perte de sens représente également un facteur important de problèmes de santé. L'enquête SVP 50 (1) confirme cette idée : le sens donné au travail est un facteur essentiel de non détérioration de la santé.

Dans cette enquête, il a été demandé aux médecins du travail d'émettre un avis, en dehors de tout cadre légal, sur le maintien au travail des 50 ans et plus. Il apparaît que près de 11 % de cette tranche d'âge entreraient dans la catégorie de salariés qui "devraient cesser de travailler" compte tenu de leur état de santé.

## Quelle est votre démarche en tant que médecin du travail ?

Ma démarche consiste à travailler avec l'entreprise à partir de constats collectifs. Dans les entreprises où je sens qu'il existe des problèmes, j'établis un questionnaire qui me permet de passer de la santé individuelle à la santé collective. L'entreprise est encouragée à travailler à partir de données collectives que je lui fournis sur

la santé de ses salariés et à faire entrer ces informations dans le dialogue social. Si les partenaires sociaux le souhaitent, ils peuvent ensuite approfondir l'information que je leur délivre. Il me paraît important d'aider l'entreprise à gérer les problèmes de santé au travail non seulement au cas par cas (avec des arrêts maladies, des avis d'inaptitude et des appuis au reclassement), mais aussi de façon collective.

De manière générale, il faut donc partir à la recherche des déterminants dans le travail qui sont néfastes à la santé et intervenir pour les modifier. Les aménagements de postes de travail et la gestion des compétences représentent des pistes incontournables. La formation constitue un facteur de prévention important : elle permet au salarié d'acquérir de nouvelles compétences pour éventuellement changer d'emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Mais pour mettre en œuvre tous ces éléments, il faut que l'entreprise apprenne à ne pas vivre seulement à court terme.

Propos recueillis par **Chrystelle Alour** (journaliste).

(1) Enquête Santé et Vie Professionnelle des 50 ans et plus, réalisée par les médecins du travail avec le CJSME et le CREAPT sur un échantillon de salariés reçus en visite médicale et âgés de 50 ans et plus.

**CLAUDE BUISSET,**  
médecin du travail.  
Association de médecine  
et santé au travail à Lille.

**Entrés avec peu de diplômes, voire pas du tout, les salariés les plus âgés de Métaleurop ont pu s'engager dans une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE), conduisant certains d'entre eux à l'acquisition d'un BTS. Une opportunité saisie par des salariés entrés parfois 30 ans plus tôt dans l'entreprise.**

# Reclassement : faire valoir les acquis

## →→→ MÉTALEUROP

**Secteur : industriel**

**Activité : métallurgie, production et transformation de métaux non ferreux**

**Effectifs : 830 Salariés**

**Région : Nord-Pas-de-Calais**

Métaleurop, un nom qui a défrayé la chronique ces derniers mois. Cette société franco-allemande, spécialiste européenne de la métallurgie a, en effet, connu des difficultés qui l'ont conduite, en janvier 2003, à fermer sa filiale de Noyelles-Godault (Nord-Pas-de-Calais), entraînant le licenciement des 830 salariés de l'usine. Parmi eux, 683 bénéficieront d'un congé de conversion et 76 d'un Plan d'aide au retour à l'emploi (PARE). Un protocole d'accord sur l'accompagnement social et d'aide au reclassement de salariés est signé par l'État et les représentants du personnel. Une cellule de reclassement, animée par deux cabinets, est mise en place dès avril 2003. L'objectif : aider les salariés qui ont intégré jeunes Métaleurop, bien souvent sans expérience professionnelle, à valoriser celle-ci. La plupart ont suivi des formations "maison" qui ne sont pas

reconnues à l'extérieur. Avec la fermeture, le sentiment de déclassement est très fort. Aussi, en juin 2003, est constitué un comité de pilotage sur la validation des acquis de l'expérience (VAE) dans le cadre du plan social. Les agents de maîtrise de la maintenance et les contrôleurs en congé de conversion, entrés avec un CAP ou BEP, qui mènent cette démarche de VAE, sont salariés de Métaleurop depuis 21 à 29 ans. L'Aract Nord-Pas-de-Calais s'associe à ce processus afin d'expérimenter une méthodologie qui facilite l'inscription des ex-salariés dans une démarche individuelle de VAE.

## Dégager les compétences

Le principe retenu consiste à mettre en place une approche collective qui fasse émerger les compétences des salariés et associe les certificateurs. Deux démarches sont engagées :

La première consiste à demander à différents groupes (mécaniciens, contrôleurs, ouvriers) de travailler sur des situations de travail et de confronter leurs pratiques afin de décrire les activités qui reconstitueront l'expérience qu'ils ont acquise au fil du temps.

La seconde permet aux participants d'expliquer les points de vigilance de leurs actions comme s'ils s'adressaient à un nouveau collègue.

Le but : couvrir la quasi-totalité des compétences mobilisées.

À partir de ce travail, les certificateurs établissent un rapprochement entre

le descriptif des activités et les certifications existantes. Leur rencontre avec les participants du groupe doit ainsi permettre d'engager une VAE allant vers une reconnaissance immédiate par l'attribution d'une certification ou de proposer l'accès à une formation qui conduira à la certification.

## LA VAE, un dispositif en émergence

En décembre 2003, l'accompagnement du groupe de mécaniciens et des électromécaniciens, constitués de dix agents de maîtrise de la maintenance, se termine par un engagement très majoritaire dans une démarche individuelle de VAE pour un BTS Maintenance Industrielle. Ces agents sont titulaires d'un CAP obtenu en formation initiale, cumulent une ancienneté importante et ont accédé à leurs fonctions par promotion interne. Un an plus tard, trois agents de maîtrise obtiennent le BTS. Les deux groupes de neuf contrôleurs s'engagent majoritairement dans une démarche de VAE visant un brevet professionnel PIPP. Les entretiens conduits auprès d'ouvriers (fondeurs, raffineurs...) ne permettent pas l'identification de certifications actuelles. Un échec qui peut sans doute s'expliquer par le manque de motivation dû au découragement, au sentiment de déclassement, mais aussi à la disparition de certifications correspondant à leurs activités principales.

Dans les plans sociaux comme celui de Métaleurop, le nombre d'engagements dans la démarche de VAE est somme toute assez faible. Le dispositif est peu connu, jugé complexe, souvent long par rapport à un reclassement qui doit intervenir rapidement.

Cependant, les quelques succès rencontrés laissent entrevoir des possibilités pour des salariés restés longtemps dans une même entreprise et qui souhaitent évoluer.

Marie-Christine Lenain (chargée de mission de l'Aract Nord-Pas-de-Calais).

## Association de soutien

L'association Chœur de fondeurs a été créée par les ex-salariés de Métaleurop pour continuer à faire entendre leur voix et entretenir des liens tissés au sein de l'usine. Elle a permis "d'accompagner le Plan social de liquidation ainsi que les démarches particulières" notamment en réalisant la promotion de la VAE auprès de leurs adhérents et "d'accompagner la démarche de réactivation de bassin d'emploi".

# Des entreprises face à leurs

**Dans les années à venir, les entreprises vont avoir l'œil rivé sur leurs courbes démographiques pour identifier atouts et points faibles des seniors et connaître leurs aspirations.**

**Autant d'enseignements à prendre en compte pour articuler les besoins en ressources humaines et les attentes des personnes.**

## →→→ UNE ÉTUDE QUALITATIVE AUPRÈS DE QUATRE ENTREPRISES

Pour aider les salariés et les entreprises à construire des parcours professionnels plus longs, l'Anact a confié au cabinet RCF-Management\* la réalisation d'une étude qualitative.

Objectifs : comprendre comment se construisent les parcours professionnels, dégager des préconisations pour préparer au mieux leurs différentes étapes, identifier les facteurs liés au travail qui contribuent à leur réussite ou mènent au contraire à leur échec.

Quatre entreprises ont accepté de se prêter à l'étude. Hommes et femmes, cadres ou employés, managers ou exécutants, en tout, 58 salariés ont retracé leur carrière, lors d'entretiens semi-directifs. Projets et aléas professionnels, contexte des entreprises, perspectives pour la dernière partie de carrière, perception de leur employabilité... L'analyse montre comment l'histoire professionnelle structure la façon dont chacun, à 50 ans passés, apprécie sa situation et ses perspectives face au travail.

**Secteurs : manufacturier, public, service**

**Activités : service aux entreprises et aux particuliers, production industrielle**

**Interviewés : 58 salariés de 50 ans et plus**

**Régions : Ile-de-France, Languedoc-Roussillon, Pays de la Loire**

### Plutôt partir que ne plus évoluer

Les interviews révèlent des représentations issues des années 70 sur la vie professionnelle passée au sein d'une même entreprise. Derniers témoins d'une entreprise qui jouait un rôle, aujourd'hui affaibli, d'ascenseur social, la plupart des interviewés ont une ancienneté importante dans leur entreprise actuelle et ont connu peu d'expérience antérieure significative. Les critères, tels l'accès à une position d'encadrant, le niveau de qualification, le genre, apparaissent les plus structurants dans la construction des parcours professionnels. Leur analyse montre, qu'au cours des 30 dernières

années, moins on changeait d'emploi, plus la carrière était valorisante. Si les parcours de certains semblent donc "plutôt réussis", une majorité conséquente n'arrive plus aujourd'hui à évoluer au sein de son entreprise. 17 personnes interrogées seraient prêtes à partir à la retraite grâce à des mesures de départs anticipés.

### Pessimisme sur la dernière partie de carrière

Dans l'ensemble, les cadres et les managers, en poste depuis moins de cinq ans, sont très satisfaits de la formation reçue dans leur entreprise actuelle. Ils disent avoir maîtrisé leur carrière et être satisfaits de leur réussite professionnelle.

## PAROLES DE QUINQUAS TÉMOIGNAGES RECUEILLIS LORS DE L'ÉTUDE AUPRÈS DE 58

*"J'ai demandé une formation informatique particulière, mais on a préféré envoyer un jeune à ma place."*

*"L'âge ne joue pas sur les capacités à s'adapter. On est peut-être un peu plus lent pour apprendre, surtout au niveau informatique, mais lorsque l'on a compris, on est aussi efficace que les jeunes."*

*"Ce n'est pas faux qu'à un certain âge, c'est plus dur d'apprendre, de changer de technologies. Mais parfois la crainte est supérieure à la difficulté réelle..."*

*"Je pensais qu'on faisait sa carrière jusqu'à 50 ans... A présent, je suis convaincu du contraire. J'ai le sentiment que l'on reconnaît un savoir-faire et un professionnalisme."*

# seniors

Cette appréciation contraste avec le reste des témoignages. Beaucoup ont un ressenti négatif sur leur passé professionnel et une vision pessimiste de leur dernière partie de carrière. Parmi eux, nombreux sont ceux dont le parcours a été marqué par d'importantes ruptures : plusieurs changements d'employeurs, de métiers, des suspensions longues d'activité (maladies, chômage, mais aussi, pour les femmes, maternité et éducation des enfants).

La proportion de non-cadres et de non-managers, mais aussi de personnes peu diplômées, est sur-représentée dans ce groupe de salariés qui n'ont pas une représentation positive de leur employabilité sur le marché du travail. Se projetant peu dans l'avenir, la plupart se voient "finir" dans leur poste actuel. Cette absence de perspective, qui s'inscrit aujourd'hui sur les dix, parfois quinze prochaines années actives, est également alimentée par un sentiment de plafonnement de carrière et/ou de routine dans le travail. De fait, la plupart ont, dans leur poste actuel, plus de cinq ans d'ancienneté. Un nombre d'années souvent perçu comme l'indicateur d'un "plafonnement objectif" de carrière. Cette configuration professionnelle se cumule avec d'autres facteurs personnels qui alimentent un sentiment de fin de vie professionnelle : les femmes âgées de plus de 55 ans et dont le conjoint est plus âgé, voire déjà à la retraite, voient arriver des petits-enfants et, avec ces change-

ments, leurs objectifs de vie évoluent... L'histoire personnelle et professionnelle de chacun apporte donc des clefs de lecture sur la façon d'apprécier l'employabilité et la dernière partie de carrière. Mais, pour analyser en profondeur les parcours professionnels, il est également important de comprendre la façon dont les entreprises ont structuré leur système de gestion des carrières. Dernier enseignement de l'étude, mais non le moindre, les salariés ont une représentation plus claire de leur devenir lorsque l'entreprise gère et structure dans le temps son propre marché du travail.

## Intégrer les seniors dans le dispositif RH

Les quatre cas d'entreprises le montrent : les modèles d'intégration et de développement s'organisent autour de parcours professionnels types. Ceux-ci sont recherchés et valorisés au sein de l'entreprise (ou de la profession) où la notion de métier est particulièrement prégnante. Les pratiques de GRH rendent visibles, pour les salariés, les profils souhaités (cœur de métier ou fonction support), les moments clefs ou les lieux privilégiés (siège ou établissement). Inscrits dans un système de gestion des carrières, les dispositifs et pratiques RH font écho à la stratégie RH de l'entreprise. Ils accréditent ainsi la nature de la promesse faite à l'embauche : quelles perspectives professionnelles l'entreprise offre-t-elle ?

Un système de gestion de carrière formalisé qui s'appuie sur de véritables promesses aide les salariés à construire un parcours professionnel cohérent et à valoriser leur employabilité. Cependant, l'exclusion des seniors des dispositifs de GRH et de l'entreprise, à travers les départs anticipés, ne les aide pas à imaginer une dernière partie de carrière autrement qu'orientée vers la retraite.

## Pas le même âge, mais les mêmes attentes

L'étude rend donc compte des difficultés auxquelles se heurtent la plupart des seniors aujourd'hui, tant au niveau de leur histoire qu'au niveau des pratiques RH en vigueur dans les entreprises. Cependant, en dépit de l'effritement des carrières des cinquantenaires, ces derniers restent dans les mêmes attentes que les autres salariés : reconnaissance, progression professionnelle, rémunération, développement des compétences, accès à une formation... Une preuve de plus qu'il ne s'agit pas pour les entreprises de gérer particulièrement les carrières des 50 ans et plus, mais d'intégrer l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge, dans leur politique de gestion des ressources humaines et les différents volets associés, dont le système de progression professionnelle, la gestion des compétences et des carrières.

Béatrice Sarazin et Florence Loislil.

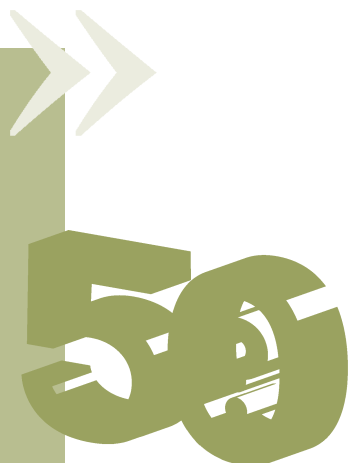
\*L'étude de RCF Management réalisée par Christophe Falcoz "Parcours professionnels et employabilité des plus de 50 ans. Représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques" est téléchargeable sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## SALARIÉS.

*"On pourrait mettre des gens d'un certain âge pour faire beaucoup de formation interne aux jeunes, au lieu de faire appel à la formation externe."*

*"Ma faculté d'adaptation, mes capacités pour les contacts, mon souci pour le travail bien fait, ma disponibilité, car mon fils se débrouille presque seul. Voilà ce que je pourrais mettre en avant si je voulais chercher du travail ailleurs..."*

*"A mon avis l'âge n'a rien à voir, c'est simplement la volonté de s'adapter ! On a toujours à apprendre ! Qu'une personne ait 30, 40 ou 50 ans, si elle n'est pas motivée pour le faire, elle ne le fera jamais."*



**Evaluer les conséquences de l'allongement de la vie professionnelle pour anticiper la gestion des emplois, trouver des solutions pour diminuer les TMS : des défis que l'entreprise Leroy-Somer souhaite relever. Pour y parvenir, elle s'engage dans une démarche menée conjointement par l'Aract Poitou-Charentes et le CREAPT\*.**

# Anticiper l'emploi

## →→→ LEROY-SOMER

**Secteur : industriel**

**Activité : production de moteurs asynchrones**

**Effectifs : 564 salariés**

**Région : Poitou-Charentes**

A l'usine de Gond-Pontouvre de l'entreprise Leroy-Somer, spécialiste de la fabrication de moteurs asynchrones, on produit plus de 2000 moteurs par jour dans six ateliers différents. La production fonctionne en flux tendus et en petites séries. Avec l'introduction de nouvelles techniques, les lignes de production changent et se raccourcissent. Les produits évoluent vers une plus grande complexité et sont plus lourds. Autant de facteurs qui, conjugués à l'avancée en âge d'un nombre toujours plus important de salariés, ont mis l'entreprise dans une situation difficile : le

nombre d'accidents a augmenté et les plaintes de TMS à l'atelier montage se sont multipliées. Consciente de ses difficultés, l'entreprise profite du projet européen Equal "Atout'Âge" pour se faire assister dans une démarche de prévention. Grâce à une intervention conjointe de l'Aract Poitou-Charentes et du CREAPT, elle vise l'objectif d'une gestion actuelle et préventive des âges. Car l'entreprise l'a bien compris : il s'agit de prévenir le vieillissement au travail mais aussi le vieillissement par le travail, en agissant sur les causes de dégradations de la santé.

Un impératif : une analyse fine de la démographie des salariés permettant de mettre en perspective les besoins actuels et futurs en RH.

### Départs précoces

Annie Jolivet, chargée de mission à l'IRES\*\*, partenaire du CREAPT, réalise l'analyse démographique : "Le suivi sur dix ans (1992/2002) de la pyramide des âges met en évidence une tendance à la diminution des effectifs... Si l'on compare ce que serait la pyramide des âges en 2003, compte tenu des effectifs présents en 1993, à la structure par âge effective en 2003, on voit clairement apparaître une forte poussée des effectifs de moins de 36 ans (plus de 650 personnes recrutées depuis 1999 après la mise en place des 35 heures), des départs à la retraite pour les plus âgés et un certain nombre de départs précoces dès 54 ans, liés à une inaptitude ou à l'utilisation de dispositifs de sortie précoce. Il existe donc

un phénomène de sélection pour les âges élevés qui n'apparaît pas pour les âges intermédiaires". En entrant dans le détail de chaque atelier, on s'aperçoit que les salariés âgés sont majoritaires, avec à l'atelier montage un double phénomène : il cumule à la fois une forte proportion de salariés de plus de 50 ans et une assez forte proportion de jeunes.

### Le travail en question

Alliées à l'analyse démographique, des analyses des postes de travail sont coordonnées par Céline Roux, chargée de mission de l'Aract. Sur chaque poste se positionne un groupe constitué de différents acteurs de l'entreprise (opérationnels, responsable de la sécurité, médecin du travail...) qui étudient le travail et proposent des solutions. Céline Roux décrit le procédé : "Chaque groupe a défini des critères de pénibilité spécifiques et hiérarchisé des pistes de solution. Sur chaque poste, il met notamment en exergue les contraintes de posture et d'effort, la complexité du poste et la charge mentale mobilisée, l'organisation productive, les ambiances physiques, les conceptions ergonomiques, l'utilisation des outils. À chaque difficulté a été proposée une amélioration organisationnelle ou ergonomique".

Les efforts conjugués du CREAPT et de l'Aract ont donc permis de comprendre la structure par âges de l'entreprise pour anticiper l'emploi. En reconfigurant la production et en améliorant les postes, Leroy-Somer va également favoriser le maintien dans l'emploi des travailleurs "vieillissants" tout en préservant les plus jeunes de conditions difficiles.

**Béatrice Sarazin.**

\* CREAPT : Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail

\*\* IRES : Institut de recherche économiques et sociales

## Premières évaluations de la démarche

Les groupes de travail mobilisés attendent désormais des décisions d'investissement sur les postes jugés "prioritaires" comme, par exemple, le poste d'un manipulateur moteur. Celui-ci portait des charges lourdes dans de mauvaises conditions (en angle, entre deux lignes de production). Il souffrait donc de lombalgies. L'intervention a permis de chiffrer précisément les modifications techniques et organisationnelles à apporter à ce poste. Grâce à la sensibilisation de tous les salariés à la démarche, chacun s'accorde à constater une montée en compétence, en coopération, en reconnaissance du travail. Les outils proposés et les méthodologies expliquées ont été construits pour et avec les salariés : leur maîtrise et les résultats obtenus n'en sont que meilleurs.

# Une entreprise allemande mise sur les seniors

**Comment nos pays voisins gèrent-ils l'arrivée massive des seniors sur le marché du travail ? Lors d'un séminaire d'étude sur les salariés vieillissants en Allemagne\*, une entreprise a montré une autre façon d'aborder le travail des quinquas.**

Implantée dans la région de Baden-Württemberg, mais intervenant chez des clients du monde entier, l'entreprise Fahrion Engineering offre des prestations d'ingénierie (conception d'équipements et de services à la production, aide à la maîtrise d'ouvrage) dans des secteurs tels que la métallurgie, la plasturgie, l'aéronautique, l'automobile, l'agroalimentaire.

En 2003, recherchant dix ingénieurs capables de gérer des projets de A à Z, elle diffuse une première offre d'emploi. Concurrencée par de nombreuses grandes entreprises, Fahrion Engineering ne reçoit aucune candidature. La direction procède alors à une analyse plus fine des compétences et qualités recherchées : expérience, motivation, loyauté, capacité à travailler en équipe, résistance et solidité, flexibilité, acceptant les déplacements, fiabilité dans la durée...

## →→→ FAHRION ENGINEERING

**Secteur : service aux entreprises**  
**Activité : prestations d'ingénierie**  
**Effectifs : 100 salariés**  
**Région : Baden-Württemberg (Allemagne)**

Autant de qualités que l'on retrouve particulièrement chez les seniors. Elle décide donc de les cibler spécifiquement dans sa nouvelle campagne de recrutement : " *Trop vieux à 45 ? Inutile à 55 ? Nous recrutons jusqu'à 65 ans !* " De toute l'Allemagne et même de l'étranger, affluent 527 candidatures dont 60 % d'ingénieurs de plus de 50 ans. Au final, l'entreprise recrute 25 personnes dont 19 ont 50 ans et plus.

## Peur d'un refus douloureux

La direction de l'entreprise a souhaité comprendre les motivations des candidats et a fait le point des 300 entretiens d'embauche réalisés. Si 40 % des candidats seniors étaient au chômage, 40 % avaient envie de changer et 20 % recherchaient des perspectives d'évolution professionnelle. Parmi ceux au chômage depuis plus d'un an, nombreux ont souligné leur perte de confiance en eux, les problèmes financiers rencontrés et la perte de lien social. Confrontés à des employeurs qui refusaient leur candidature sous prétexte de l'âge, les seniors ont expliqué leurs difficultés à retrouver ou changer d'emploi. 50 % d'entre eux avaient renoncé purement et simplement à se porter candidats pour ne pas avoir à subir de nouveaux refus douloureux.

Les nouveaux recrutés ont été intégrés dans des équipes de projets pluridisciplinaires et intergénérationnelles. Tandis que les plus âgés mettent à disposition leur expérience du montage et de la conduite de projet, les plus jeunes partagent leur maîtrise de l'informatique et des langues étrangères. Le bilan est positif à tous points de vue : valoriser les connaissances et savoir-faire de chacun, relancer la possibilité d'apprendre des uns et des autres, organiser durablement les transferts de compétences.

## Un nouveau souffle

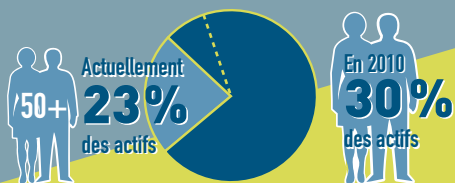
Par ailleurs, l'entreprise a mis en place une politique RH ancrée sur un système de gestion des compétences et des carrières. Rendant lisibles les étapes de progression professionnelle, ce système tient compte de la diversité des profils et des attentes des salariés. Les entretiens annuels, notamment, sont en général orientés selon le cycle de vie des salariés. Est abordé, avec les plus de 35 ans, le projet professionnel au sein et hors de l'entreprise, alors que les entretiens à partir de 55 ans articulent champs privé et professionnel, en vue de proposer aux plus âgés un temps partiel. Intéressés par l'acquisition d'une première expérience solide de 5 à 10 ans, les jeunes diplômés tentent ensuite leur chance auprès d'autres entreprises. Au contraire, les plus âgés entrent chez Fahrion Engineering pour trouver un nouveau souffle professionnel et construire leur deuxième, voire dernière, partie de carrière. L'expérience positive de l'entreprise Fahrion Engineering invite à réfléchir aux modalités de transfert possible d'une telle réussite vers d'autres secteurs d'activité, d'autres métiers, d'autres profils de salariés. Pour autant que des conditions favorables soient réunies, son exemple montre qu'il est possible de conjuguer performance et gestion de tous les âges au travail.

Loes Mercier (chargée de mission d'Aravis) et Florence Loisel.

\*voir : <http://studyvisits.cedefop.eu.int>

## La population active en Allemagne

Sur 82,4 millions d'habitants l'Allemagne compte 36 millions de 50 ans et plus.



→ Le système allemand de formation initiale, fort de son dispositif d'apprentissage, protège les jeunes du risque de chômage. Par contre, les 50 ans et plus restent très fragilisés sur le marché du travail.

Depuis 2002, l'Aract Aquitaine est partenaire du programme européen Sophia sur la gestion des seniors. Elle montre qu'aborder cette question revient en fait à traiter de la gestion de tous les âges dans l'entreprise et expérimente un outil sur les parcours professionnels.

# Booster les deuxièmes parties de carrière

## →→→ PROJET EUROPÉEN SOPHIA

**Secteurs :** tous secteurs

**Objectif :** gestion des seniors dans les entreprises

**Méthodologie :** croisement des données RH et santé

**Région :** Aquitaine

Favoriser l'employabilité des secondes parties de carrière et donner les moyens aux entreprises d'agir sur le développement professionnel à tous les âges : des ambitions qui ont fait écho auprès de l'Aract Aquitaine, lorsque le projet européen Sophia a été lancé en 2002 (voir encadré).

Ce projet innovant met en évidence un constat : assurer le suivi d'un salarié en seconde partie de carrière, c'est prendre en compte sa santé et ses compétences. Deux dimensions en interaction au cœur de l'organisation du travail. Cette approche décloisonnée de la gestion des âges devait faire ses preuves à travers un outil utilisable par les entreprises. C'est donc pour élaborer puis expérimenter cet outil que l'Aract Aquitaine s'est lancée dans l'aventure.

### Un outil sur les parcours professionnels

Sophia propose un outil d'aide à la réflexion et à la décision sur la gestion du vieillissement au travail en croisant les données dont dispose l'entreprise sur les parcours professionnels. L'élaboration de tableaux de bord permet de répondre à des questions sur la santé et les compétences : quelle est la structure de la pyramide des âges dans cet atelier ? Quels salariés n'ont pas reçu de formation et depuis combien d'années ? Quels sont les métiers les plus touchés par l'absentéisme ? Quels sont les risques professionnels liés à ces métiers ?

En croisant ces données, on aboutit à la représentation visuelle de parcours professionnels. Structuré autour de différents postes ou fonctions, le schéma obtenu suscite de nombreuses questions :

pourquoi certains parcours conduisent-ils à des impasses professionnelles ? Comment faciliter les parcours qui favorisent le maintien dans l'emploi des salariés vieillissant ? Comment rendre plus lisibles les passerelles entre les différents postes, les métiers, les secteurs d'activité ? etc.

Il est ensuite indispensable d'associer à ces données ce qui résulte de l'observation des situations de travail. Regarder ce qu'est le travail réel, les aléas auxquels doivent faire face les salariés, les relations hiérarchiques, sociales... Autant d'éléments qui soulignent les savoir-faire développés par les salariés en activité et montrent les compétences réellement mises en œuvre.

Pour tester l'outil, une phase d'expérimentation va être menée dans une dizaine d'entreprises aquitaines en juin 2005 (2<sup>e</sup> projet européen dit Sophia 2).

### Des enjeux sociaux forts

La construction de l'outil a rassemblé différents acteurs d'entreprises (ingénieurs, RH, médecins du travail, etc.). L'Aract Aquitaine place au centre de l'utilisation de l'outil, son appropriation par les acteurs. Le projet invite à analyser la nature des données à mobiliser et les niveaux de précision et d'individualisation attendus.

Désormais, une autre piste se dessine pour proposer une utilisation plus large de l'outil : dépasser le cadre de l'entreprise pour tendre vers une approche par branche professionnelle, ou territoriale, à l'échelle de bassins d'emploi. Au-delà d'un recueil de données sur la gestion des âges et d'une sensibilisation des acteurs régionaux, il s'agit d'encourager la rencontre des points de vue des professionnels de la santé (médecin du travail) et des GRH (DRH, formateurs, etc.). Et ce, afin de favoriser une approche transversale des parcours professionnels des salariés.

## Projet européen pour lutter contre les discriminations

Le projet Sophia fait partie du programme Equal visant à lutter contre les discriminations et les inégalités face à l'emploi. Il s'intitule "Management des connaissances au service des secondes parties de carrière". Le porteur du projet est l'ESTIA (L'École Supérieure des Technologies Industrielles Avancées, basée à Bidart). Principaux objectifs : définir une nouvelle approche de gestion des salariés en seconde partie de carrière et concevoir des outils technologiques d'aide à la réflexion et à la décision dans le domaine de la GRH. Les partenaires ont donc élaboré le "modèle Sophia" et le "démonstrateur Sophia".

Caroline Ragazzi (chargée de mission, Aract Aquitaine), avec Véronique Pilnière, Philippe Nouvellon et Mathieu Dos Santos (Estia).

Pour aller plus loin : [www.sophia.estia.fr](http://www.sophia.estia.fr)

# POINTS DE VIGILANCE

1

## 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 biologique et à altérer la durée de vie. Il s'agit principa-

lement 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. 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.

2

## Favoriser les coopérations entre générations

La coopération entre les générations ne fait généralement pas l'objet d'une attention soutenue de la part des dirigeants d'entreprises. 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 (donnant eux-mêmes

accès à des salaires initiaux 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.

3

## 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.

4

## Salariés âgés : quelle productivité ?

La négociation sur l'emploi des seniors met en évidence le lien rémunération - contribution productive. Ce qui semble admis, c'est que la productivité croît jusque vers 40 ans (accroissement des compétences et adaptation aux besoins stratégiques) pour se stabiliser, puis décroître au-delà de 55 ans. C'est à cet âge que se manifeste le vieillissement

objectif des capacités fonctionnelles. Ce vieillissement est parfois aggravé par les contraintes du travail et des représentations sur "l'inadaptation" des compétences aux changements, le coût salarial croissant avec l'âge. Cette équation rend vulnérable l'emploi des seniors. Dans les faits, parallèlement au déclin fonctionnel des personnes,

des stratégies individuelles de compensation se développent. Par ailleurs, les discours gestionnaires sur la productivité ne peuvent se centrer uniquement sur les individus et ignorer en quoi les stratégies de travail au sein des collectifs sont susceptibles de maintenir la contribution productive des plus anciens.

## SALARIÉS ÂGÉS ET EMPLOI APPROCHES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES <sup>(1)</sup>

Malgré les risques qu'elle comporte pour les régimes de retraite et les systèmes de protection sociale, la culture du retrait précoce des seniors du marché du travail demeure ancrée dans la plupart des pays. Dans un récent rapport, l'Unédic examine les solutions mises en œuvre en Europe pour faire face à l'évolution de la pyramide des âges.

Salariés

En 2000, on comptait 71 millions de personnes âgées de plus de 65 ans au sein de l'Union européenne (UE). Ce chiffre sera de 110 millions en 2030. Une évolution qui a toutes les chances de s'accompagner d'une baisse sensible de la croissance moyenne du PIB par individu... à moins que les taux d'emploi et de productivité ne s'améliorent. L'Unédic, dans un rapport complet et chiffré paru fin 2004, montre bien que dans les faits, et malgré quelques progrès, la présence des salariés âgés de 50 ans et plus sur le marché du travail demeure faible dans l'ensemble des pays de l'UE. En effet, le taux d'emploi moyen des 55-64 ans ne dépasse pas les 38,7 %.

En France, les chiffres de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) sont éloquentes : alors que les seniors âgés de 50 à 59 ans représentent près de 24 % de la population en âge de travailler, cette catégorie de travailleurs n'a représenté que 5,9 % des embauches en 2002.

Dans l'ensemble, la culture de la sortie anticipée du marché du travail reste très ancrée. Au point qu'il est possible d'affirmer aujourd'hui que "les salariés ont intériorisé un droit à cesser l'activité à un âge inférieur à celui fixé légalement". De leur côté, les entreprises se sont convaincues que les capacités de travail se dégradent avec l'âge... alors même que l'état de santé des salariés s'améliore depuis plusieurs décennies et que l'espérance de vie ne cesse de s'allonger. Un consensus entre les pouvoirs publics, les salariés et les entreprises s'est ainsi établi en faveur de dispositifs de cessation anticipée d'activité. En France, fin 2002, près de 125 000 personnes, âgées pour la plupart entre 55 et 64 ans, bénéficiaient de préretraites publiques ou conventionnelles totales. À ce chiffre, il fallait ajouter 45 000 salariés en retraite progressive.

Pour corriger cette évolution, la Commission européenne s'est fixé comme objectif d'"accroître l'emploi des travailleurs âgés et de différer la sortie du marché du travail".

Seule issue pour affronter la réalité démographique. De nombreux pays s'efforcent aujourd'hui d'inverser la tendance en s'attaquant, en particulier, aux mesures relatives à la fin de carrière. Selon le rapport de l'Unédic, les pratiques déployées dans des pays tels que la Finlande pourraient servir de modèle. Pour faire face à une importante baisse de ses taux d'activité et d'emploi touchant notamment la catégorie des travailleurs âgés de 55 à 64 ans, la Finlande s'est engagée dans un "Programme national pour les travailleurs vieillissants 1998-2002". Une quarantaine de mesures ont ainsi été dégagées dans la perspective d'une stratégie globale de soutien à l'emploi des travailleurs de plus de 45 ans. Une première série de mesures revêt un caractère pédagogique. Elles visent à changer les mentalités de tous les acteurs, par le biais notamment d'actions de formation et d'information à destination des employeurs, salariés, organismes sociaux, etc. D'autres séries de mesures encouragent par ailleurs la formation professionnelle ou concernent la protection de la santé au travail et l'amélioration des conditions de travail.

De leur côté, les Pays-Bas ont donné la priorité à la lutte contre les préretraites et l'invalidité. C'est ainsi qu'à partir de 1995, le pays a connu un renversement de tendance dans son traitement de l'emploi des travailleurs âgés. Dispositif de retraite moins attractif et plus individualisé, limitation de l'usage de l'assurance chômage pour les sorties précoces, accès aux pensions d'invalidité réduit aux raisons médicales... Le recours aux systèmes de sortie anticipée des seniors du marché du travail a été limité et le taux d'emploi de cette catégorie de salariés a progressé. Là encore, et comme en Finlande, la concertation et la négociation ont joué un rôle fondamental. Si l'âge moyen de sortie définitive d'activité était de 60 ans au début des années 90, il est ainsi passé à plus de 62 ans en 2002... Un exemple à suivre qui montre que le renversement de tendance est possible.

Christelle Alour.

(1) Unédic, novembre 2004, Réf DRI/8610

## ARTICLES

**Les seniors entre formation et éviction,***Luc Behaghel**Connaissance de l'Emploi, n° 14, avril 2005, 4 pages. [téléchargeable sur [cee-recherche.fr](http://cee-recherche.fr)].***L'emploi des seniors souvent fragilisé par des problèmes de santé,***Thomas Coutrot, Dominique Waltisperger**Premières Synthèses, n° 08.1, février 2005, 4 pages.***Accroître l'emploi des seniors : entre volontés et difficultés,***Pierre Marioni**Premières Synthèses, n° 04.1, janvier 2005, 7 pages.***L'emploi et la formation des salariés seniors,***Coordonné par Françoise Leplatre  
Actualité de la Formation Permanente, n° 189, avril 2004, pp. 7-68.***Les conditions de travail des seniors***Nicole Guignon, Ariane Pailhe**Premières Synthèses, n° 19.2, mai 2004, 4 pages.***L'emploi des seniors en Europe du Nord***Violaine Delteil, Dominique Redor**Premières Synthèses, n° 10.3, mars 2003, 8 pages.***Les seniors et la formation continue : un accès en général limité mais avec de grandes différences selon les situations professionnelles***Frédéric Laine**Premières Synthèses, n° 12.1, mars 2003, 8 pages.***Les travailleurs âgés face à l'emploi***Économie et statistique, n° 368, 2003, pp. 33-119. [téléchargeable sur [insee.fr](http://insee.fr)].*

## OUVRAGES ET RAPPORTS

**La diversité des âges***Nicole Raoult, Bernard Quintreau, Denis Boissard**Éditions Liaisons, 2005, 350 pages (collection Liaisons sociales).***Conditions de travail, santé et aspiration à la retraite : actes du séminaire "Vieillesse et Travail", année 2003***CREAPT, École Pratique des Hautes Études**Centre d'Études de l'Emploi, décembre 2004, 196 pages (Rapport de recherche n° 18) [téléchargeable sur [cee-recherche.fr](http://cee-recherche.fr)].***Dossier âge et emploi.****Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors***Frédéric Lerais, Pierre Marioni**Dares, mai 2004, 46 pages (Document d'études n° 82) [téléchargeable sur [travail.gouv.fr](http://travail.gouv.fr)].***Les situations de handicap : le maintien dans l'emploi***Dirigé par Evelyne Escriva**Anact, Agefiph, 2004, 109 pages (collection Agir sur).***Les seniors dans l'entreprise***Éléonore Marbot, Jean-Marie Peretti**Village Mondial, 2004, 170 pages.***Rapport annuel 2004 : gestion des âges et politiques de l'emploi***Inspection Générale des Affaires Sociales  
La Documentation Française, 2004, 335 pages. [téléchargeable sur [ladocumentationfrancaise.fr](http://ladocumentationfrancaise.fr)].***Rapport sur la gestion des âges et les politiques de l'emploi dans l'Union Européenne***Annick MOREL, Benjamin JOLY, Gautier MAIGNE**Inspection Générale des Affaires Sociales, mai 2004, 56 pages (Rapport n° 2004-053). [téléchargeable sur [ladocumentationfrancaise.fr](http://ladocumentationfrancaise.fr)].***La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant***Dirigé par Marion Gilles et Florence Loislil**ANACT, 2003, 120 pages (collection Agir sur).*

*Premières Synthèses est téléchargeable sur [www.travail.gouv.fr/etudes/etudes\\_h.html](http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_h.html)*

*Retrouvez l'actualité du marché des seniors avec des informations par secteurs d'activité, des articles, des portraits, des sources européennes et internationales sur [www.senioractu.com](http://www.senioractu.com)*

*Téléchargez sur la lettre d'informations professionnelles de Notre Temps le dossier "Les 50-65 ans : génération pivot en France et en Europe" sur [www.seniorscopie.com](http://www.seniorscopie.com)*

*Visitez le site européen d'information destiné aux entreprises et aux personnes, soutenu par le programme d'initiative communautaire Equal du Fonds Social Européen : [www.vectorat.com](http://www.vectorat.com)*

*Pour connaître tous les projets Equal de lutte contre les discriminations et le projet autour de la gestion des âges : [www.equal-france.com](http://www.equal-france.com)*

**Un nouveau dossier sur la gestion des âges avec des ressources, des articles, des études et des rapports ainsi que les magazines *Travail et Changement* n° 294 "Réduire la pénibilité au travail" et 295 "Favoriser le développement professionnel" sont sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)**



Avec le soutien du fonds social européen

sur le web ←  
sur [anact.fr](http://anact.fr) ←

**Dossiers thématiques**

- + Santé et travail**
  - Risques professionnels
  - Troubles musculo-squelettiques
  - Risques psychosociaux
- Compétences**
  - Démarches compétences
  - Professionalisation
  - Reconnaissance et validation
- Innovation et technologie**
- La transformation**
  - Moderniser les organisations
  - temps de travail
- Après travail, emploi**
  - Parcours professionnels
  - Pénibilité au travail
  - Recrutement et intégration
  - Handicap et emploi

**Gérer les compétences en PME**

Une grande entreprise, une moyenne de 200 salariés, une petite de 25 salariés ne se gèrent pas de la même façon. Avec des modalités spécifiques, des dirigeants de PME aussi développent des démarches articulant la stratégie, l'organisation du travail et le développement des compétences pour, selon les cas, repositionner l'entreprise, améliorer la qualité et le service aux clients salariés, renforcer leur initiative et leur créativité.

**Les études à télécharger**

**Formation-organisation**

Une démarche pour construire une organisation apprenante

**Télécharger**

**Comprendre le vieillissement**

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

**Télécharger**

**Le catalogue 2005**



**la collection "Agir sur..."**



**Contact**

**Notre contact**  
Pour toute question sur nos produits : édition, pour nos services & prestations :  
Nadia Hour-Chazan  
Tél : 04 72 56 13 13

**Découvrez  
le nouveau site  
de l'ANACT  
www.anact.fr**

**Avec ses dossiers thématiques,  
sa médiathèque,  
ses cas d'entreprises,  
l'agenda des manifestations...  
La possibilité de vous abonner  
à la lettre électronique de votre région.**