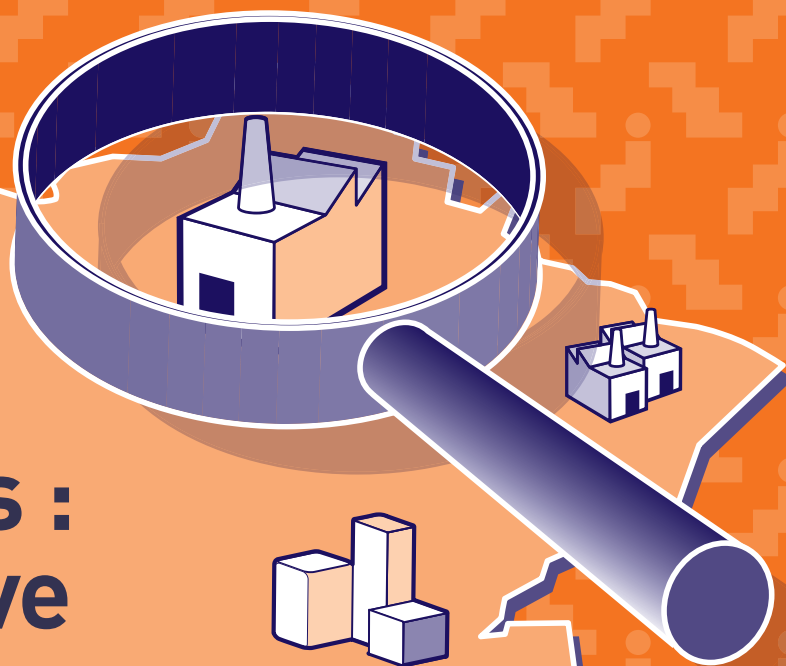


Travail & CHANGEMENT



Gestion des âges : enquête exclusive auprès de 10 000 dirigeants



ENJEUX (P. 2 à 7)

Une enquête originale menée par les 24 associations régionales du réseau Anact

Les dirigeants passés au crible de la gestion des âges

Allongement des carrières : le modèle finlandais

ARGUMENTS (P. 8-9)

Les entreprises doivent faire des choix

Bernard Quintreau, président au Conseil économique et social,

Charlotte Duda, présidente de l'ANDCP, Christophe Guitton, chef de département au Céreq.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 10 à 13)

Étude

Impact en Paca

Laboratoire médical

Le laboratoire diagnostique sa gestion des âges

Région

Ile-de-France : passer à l'acte après l'enquête

Industriel

La transmission des savoirs : une priorité entrepreneuriale

ALLER PLUS LOIN (P. 14-15)

Point de vigilance

Âge, travail, emploi : des liens à construire.

Des livres et des sites

Sur la gestion des âges, la coopération intergénérationnelle, l'emploi des seniors...



Bimestriel du réseau Anact
pour l'amélioration des conditions de travail
Avec le soutien du Fonds social européen



Gestion des âges : enquête exclusive auprès

Une enquête originale menée les 24 associations régionales

S'inspirant d'une première étude réalisée en région Picardie, le réseau Anact a mené une enquête auprès de 10 000 dirigeants de PME à travers un dispositif original combinant, tant au niveau régional que national, collecte et mise en mouvement des représentations sur la gestion des âges.



Par Jean-Paul Peulet
(département
changements
technologiques et
organisationnels
de l'Anact).

Coordinateur
de ce dossier.

Dans le cadre du centre de ressources âge, travail, emploi observatoire national (Ateon) mis en place par l'Anact en 2004, faisant écho à la forte volonté politique des partenaires sociaux et de l'État de voir cette thématique traitée dans les entreprises, le réseau Anact a conduit, entre le printemps 2005 et l'été 2006, une grande enquête sur la gestion des âges et l'approche qu'en avaient les dirigeants. Son objectif : contribuer à la prise de conscience par les entreprises de cette problématique importante. S'inspirant des initiatives des associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) en Picardie et Lorraine

(voir encadrés ci-dessous et p.6), le questionnaire a été élaboré à partir des retours d'expérience fondés sur les enquêtes antérieures, conduites notamment avec le Centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail (Creapt), et enrichis des discussions avec le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq).

→ Méthodologie particulière

L'enquête concernait les établissements de plus de 20 salariés dans toutes les régions. Au final, 24 enquêtes régionales ont été réalisées avec chaque Aract ainsi qu'une



Genèse d'une enquête : la région Picardie précurseur

Dès 2003, les pouvoirs publics en région s'interrogent sur les impacts des évolutions démographiques pour le territoire.

De son côté, l'ANDCP Picardie fait

le constat d'un manque de visibilité sur l'ampleur de la question pour les entreprises et donc sur leurs besoins.

De là naît l'enquête sur les préoccupations des dirigeants et DRH picards qui servira de socle à l'enquête nationale 10 000. Serge Volkoff (Creapt) et Annie Jolivet (Irrès) ont conçu cette enquête qui s'appuie sur 400 réponses d'entreprises de plus de vingt salariés et dont l'originalité réside sous trois aspects : le spectre très large des préoccupations recensées (recrutement, pénibilité, management...) ; un questionnement sur le degré d'opérationnalité atteint sur ces aspects, qui permet de rendre compte de la capacité à agir

des entreprises ; le traitement, sans tabou, de la représentation des dirigeants quant à l'avantage qu'ils tirent, ou pas, d'employer des seniors. Au final, les répercussions de cette première enquête sont de plusieurs ordres : une forte sensibilisation des entreprises à travers l'enquête elle-même, plusieurs présentations des résultats (CCI, OPCA...), un colloque régional en mai 2004 et la diffusion d'un cahier du CESTP-Aract qui présente une analyse des résultats et des cas d'entreprises ; un groupe de travail réunissant diverses institutions, animé par la CCI d'Amiens, l'ANDCP et le CESTP-Aract, qui a élaboré un guide de l'offre régionale pour les entreprises ; le développement d'une offre de conseil et d'intervention du CESTP-Aract auprès des entreprises régionales.

→ L'ENQUÊTE EST EN TÉLÉCHARGEMENT SUR www.cestp.aract.fr

Laurent Caron (CESTP-Aract Picardie).



de 10 000 dirigeants

par du réseau ANACT

étude complémentaire, conduite auprès des collectivités territoriales, en lien avec le Centre national de la fonction publique territoriale.

Accueillie favorablement, l'enquête porte sur 10 274 interviews (la première exploitation détaillée ici ne porte que sur

sation : « Non cela n'existe pas dans votre établissement » ; « Oui, cela existe, mais ce n'est pas une priorité » ; « Oui, cela existe, c'est une priorité mais vous n'avez pas encore commencé à agir » ; « Oui, cela existe, c'est une priorité, et vous avez déjà commencé à agir ». Ces premiers

résultats nationaux s'appuient sur une logique de synthèse correspondant à une information agrégée sous

forme de typologie basée sur la similitude des profils des répondants. Ils s'appuient également sur une logique de sélection mettant en exergue des relations saillantes entre les réponses aux 18 questions centrales.

→ Initiative régionale

Chaque Aract a préparé l'enquête en annonçant préalablement par écrit l'interview à l'ensemble des établissements régionaux. Au total, les associations régionales ont envoyé plus de 40 000 courriers. Les interviews téléphoniques étaient effectuées par un institut spécialisé. Sitôt les questionnaires passés, l'Aract disposait de la base de données de l'enquête ainsi que de la liste des entreprises « demandeuses d'aide, d'appui ou de conseil ». Le travail régional s'est poursuivi ensuite dans deux directions : la reprise de contact avec ces mêmes entreprises et le débat régional autour des résultats.

Tout d'abord, l'équipe opérationnelle de l'Aract s'est appropriée les résultats et les a analysés avant de les communiquer à sa structure institutionnelle immédiate (conseil d'administration, conseil d'orientation...). Des réunions publiques régionales ont également permis la discussion autour des résultats dont la presse locale s'est fait l'écho. ■

Le nombre imposant d'interviews s'explique par une volonté forte de mettre en mouvement un grand nombre d'acteurs.

9 628 interviews). Le ratio contacté acceptant le principe de l'enquête est de 87%, et le taux d'abandon en cours sur la totalité des entretiens entamés est de 2%. Le nombre imposant d'interviews s'explique par une volonté forte de prendre contact et mettre en mouvement un grand nombre d'acteurs. Cette démarche distingue cette enquête d'un simple sondage sur un échantillon dit « représentatif ».

Les répondants ont été tirés au sort. Plus des deux tiers sont constitués de directeurs d'établissement et un peu moins d'un quart de responsables des ressources humaines ou des affaires sociales. Près de la moitié des établissements compte entre vingt et cinquante salariés et plus de quatre cinquièmes restent en-deça des deux cents salariés. Le tirage au sort aboutit à une diversité des secteurs d'activité, la plus proche possible de la situation réelle dans chaque région. Les grandes régions y sont sous-représentées (mais conservent un volume suffisant pour être traitées) afin de permettre l'expression des petites régions, et ainsi donner lieu à l'exploitation des résultats pour chacune d'entre elles.

Le cœur du questionnaire porte sur dix-huit préoccupations regroupées en cinq thèmes : la pénibilité, les compétences, les générations au travail, les fins de carrières, l'accès à l'emploi. Quatre modalités de réponses étaient proposées lors de la pas-

Des start-up aux sites industriels vieillissants, les entreprises connaissent une grande diversité de situations en matière de pyramide des âges. Les réponses de 10 000 dirigeants à l'enquête réalisée par le réseau Anact montrent des écarts entre préoccupation liée à la gestion des âges, désir d'action et passage à l'acte.

La gestion des âges ne concerne pas seulement l'emploi des seniors mais la vie professionnelle de tous. Les liens entre le travail et les parcours professionnels sont multiples : ce qu'on apprend au travail aide à être mobile tout comme la mobilité est source d'apprentissage. Mais le travail peut aussi générer usure

« La gestion des âges est rarement une préoccupation isolée. »

professionnelle et démotivation. Le recul de la cessation d'activité suppose de prendre en compte ces liens.

La gestion des âges est donc rarement une préoccupation isolée, et *a fortiori* uniforme. Mais elle croise souvent d'autres sujets : anticipation et gestion des mutations, transmission de compétences stratégiques, réduction de la pénibilité au travail, absentéisme... Cela invite à enrichir le traitement de nombreuses demandes d'intervention en articulant mieux le regard sur le travail et sur les populations. Il est alors possible d'affiner au cas par cas un diagnostic et de mieux aider l'entreprise à construire un plan d'action adapté.



Gestion des âges : enquête exclusive auprès

Les dirigeants passés au crible de la gestion des âges

Départ à la retraite des « baby boomers », générations moins nombreuses depuis 1975, réforme des retraites, allongement des carrières... Ce contexte est désormais connu des entreprises françaises. Mais cette prise de conscience se traduit-elle en mesures concrètes visant à agir sur la gestion des âges ? Premiers résultats de ce tour de France exclusif.



Par Vincent Mandinaud, (département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

L'enquête menée par le réseau Anact se veut une photographie quantitative et qualitative de la manière dont les dirigeants de PME ont cerné les problématiques liées à l'emploi des seniors, les départs massifs en retraite, l'intégration des jeunes, l'allongement des vies professionnelles*... Bref, un contexte désormais bien connu des pouvoirs publics et des entreprises mais sur lequel on ne savait pas s'il était anticipé par les dirigeants, ou même tout simplement considéré. Ainsi, de grandes tendances se dégagent et permettent de tracer les contours des préoccupations des dirigeants.

→ Globalement, une bonne image des seniors

Ainsi, les dirigeants interviewés déclarent assez largement (68 %) avoir une bonne image des seniors. Moins d'un sixième d'entre eux ne se posent pas la question. Seuls 17 % avouent qu'avoir une forte part

de quadragénaires et de quinquagénaires ne constitue pas un avantage (figure 1).

Pour autant, on observe que cette bonne image globale des seniors ne traduit pas de manière mécanique une large préoccupation à l'égard des départs massifs à la retraite. En effet, près de deux tiers des dirigeants interviewés déclarent que cette préoccupation ne correspond pas à la situation de leur établissement. Le dernier tiers se partage, de manière quasiment équitable, entre ceux qui considèrent que les départs massifs à la retraite constituent un risque ou une opportunité pour leur entreprise (figure 2).

En outre, près de 40 % des dirigeants sont préoccupés par le blocage des carrières de leurs salariés. La concurrence entre jeunes et âgés dans le déroulement des carrières salariales ne pose un problème que pour 15 % d'entre eux. Par ailleurs, si la performance liée aux relations intergénérationnelles au travail n'est pas une difficulté

pour plus de 90 % des dirigeants, des problèmes de performance au travail par catégories d'âge sont tout de même signalés, et ce davantage pour les jeunes (28 %) que pour les seniors (19%).

→ La structure des âges : des situations variées

Selon les diverses propositions qui leur sont faites (salariés âgés nombreux, peu nombreux...), 99 % des dirigeants se font une certaine représentation de la structure d'âge de leur établissement (figure 3). S'ils le souhaitent, un travail d'accompagnement ultérieur permettra d'affiner et d'approfondir cette perception.

Enfin, autre chiffre éloquent : 11 % des dirigeants demandent une aide, un appui ou un conseil pour la recherche ou la mise en œuvre de solutions concernant la problématique gestion des âges.

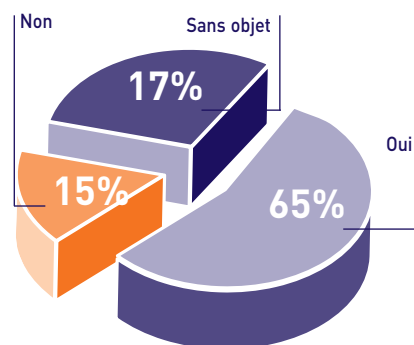


Figure 1 : Diriez-vous que le fait d'avoir une part respectable de quadragénaires et quinquagénaires dans votre établissement, si c'est le cas, présente certains avantages ?

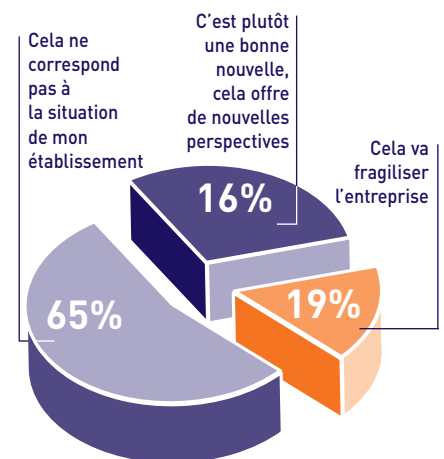
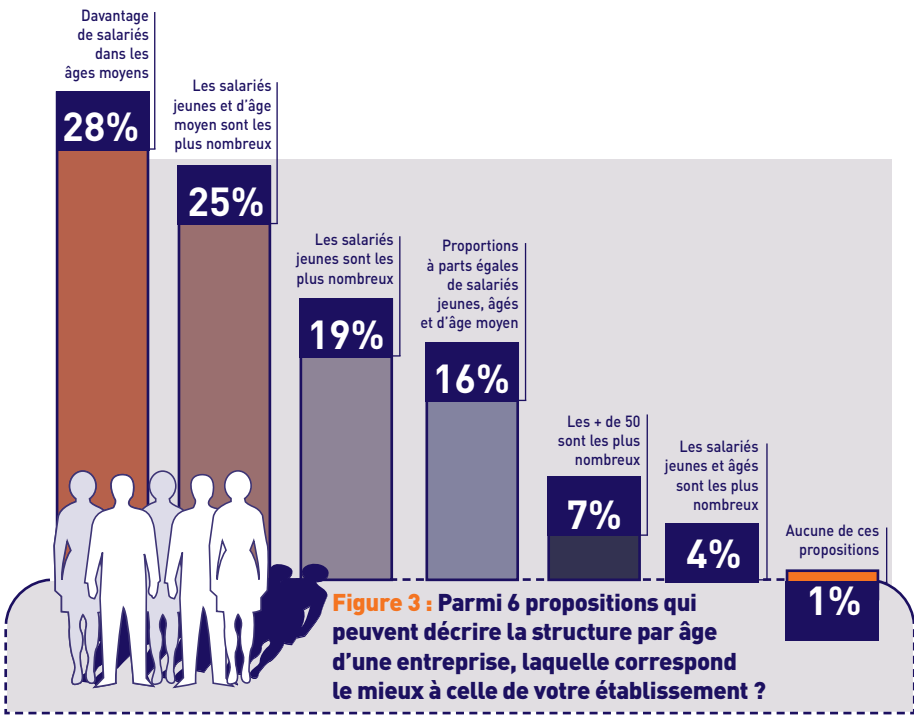


Figure 2 : À propos des départs en nombre important qui pourraient s'annoncer dans votre établissement, diriez-vous... ?

de 10 000 dirigeants



→ Préoccupation stratégique, sensibilités opérationnelles et désirs d'action

Un des objectifs clés de l'enquête était de mettre en lumière la préoccupation des dirigeants concernant la gestion des âges. Pour mesurer son importance, elle a donc été confrontée à quatre autres priorités «stratégiques à trois ans». Ainsi, on observe que la gestion du personnel liée à l'âge se classe en quatrième position parmi les cinq grandes préoccupations stratégiques des chefs d'établissements, après «la connaissance de la demande des clients», «le coût de la main-d'œuvre», «les technologies de production et de services», ce qui est, somme toute, cohérent, mais avant «la concurrence internationale». Mais le plus intéressant à retenir est que, en termes de scores, l'écart entre les quatre premières préoccupations stratégiques est d'à peine plus de deux points.

Cette préoccupation stratégique est à pondérer par le résultat du taux de réponses négatives, deux tiers en moyenne, aux questions liées à la sensibilité plus ou moins marquée des dirigeants aux 18 thèmes qui constituent le cœur de la réflexion sur la gestion des âges (formation, intégration, carrière, relations intergénérationnelles... Il existe donc un décalage entre perception stratégique et mise en œuvre opé-

rationnelle. Toutefois, certains thèmes opérationnels ne font pas l'objet d'un tel écart. Le tableau (figure 4) récapitule et hiérarchise les perceptions des problèmes prioritaires et des perspectives d'action selon ces dirigeants. Le recouvrement entre sensibilités et désirs d'action est partiel. Ainsi, s'ils se déclarent sensibles aux problèmes de «mobilités internes», ce thème n'est pourtant pas emprunt d'un fort désir d'action. Inversement, la «motivation des âgés» constitue une thématique marquée par un fort désir d'action alors qu'elle n'apparaît pas dans les thèmes particulièrement sensibles. Hormis ces deux thèmes, on ne retrouve pas un tel écart. En effet, concernant les autres items mis en avant, seul l'ordre change. Pour autant, peut-on déduire que la question des délais et urgences, plus prioritaire en termes de désir d'action que celle de l'usure

Figure 4

LES THÈMES LES PLUS SENSIBLES	LES THÈMES LES PLUS MARQUÉS PAR UN DÉSIR D'ACTION
Formation et nouveaux dispositifs	Embauches difficiles
Usure des salariés	Délais et urgences
Intégration	Usure des salariés
Mobilités internes	Formation et nouveaux dispositifs
Délais et urgences	Motivation des âges
Embauches difficiles	Intégration

des salariés, est totalement déconnectée de cette dernière dans les déclarations des dirigeants ? Le recours à la technique des pourcentages à l'écart maximum (PEM**) qui permet de montrer de fortes corrélations en croisant les différentes thématiques, révèle, au contraire, une forte attraction entre ces deux thèmes. Le changement d'ordre a donc un sens interprétable. Certains thèmes opérationnels apparaissent plus propices à l'action que d'autres. Y entrer par l'organisation du travail (délais de production ou «rapport client») ne s'oppose pas à une sensibilité au thème plus large de l'usure globale des salariés. L'analyse montre que l'usure des salariés est plus fortement prise en compte par les dirigeants dès lors qu'ils se représentent la structure d'âge de leur établissement comme étant plutôt âgée. On peut alors s'interroger sur le chemin à parcourir pour penser amélioration des conditions de travail et mise en œuvre de stratégies d'économie de l'usure professionnelle. Cela augure même la possibilité, à terme, d'un travail en profondeur sur la question de l'usure.

De même, une forte attraction entre le thème de l'intégration et celui de la difficulté d'embauche existe (le PEM est de 72%). Entrer par une action sur les difficultés d'embauche ne s'oppose pas à la sensibilité au thème de l'intégration. Là encore, il y aurait à terme un travail possible sur le thème global de l'intégration des salariés.

Il est donc tout à fait pertinent de définir trois niveaux d'information concernant la saisie de la gestion des âges par les dirigeants : stratégie, sensibilité, désir d'action. En effet, il existe des écarts plus ou moins importants entre ces trois niveaux. En outre, il ressort de l'enquête que les



Gestion des âges : enquête exclusive auprès de 10 000 dirigeants

dirigeants n'ont pas attendu pour agir : sur les 18 thèmes mis en avant, ils déclarent en moyenne avoir entamé une action dans 16 % des cas. Ainsi, concernant un certain nombre de thèmes (nouveaux dispositifs de formation, intégration, mobilités internes, usure des salariés, embauches difficiles, délais et urgences notamment), il y a de fortes chances de pouvoir réaliser des actions de mutualisation et de transferts.

→ Unité du « non », diversité du « oui »

La mise en place d'une typologie** de la population enquêtée a permis d'affiner un peu plus la compréhension des écarts entre préoccupation stratégique et mise en œuvre opérationnelle. Cette typologie se fonde sur les similitudes des réponses aux 18 questions déclinant opérationnellement le thème général de la gestion des âges. Ainsi, deux individus appartenant à un même type ont plutôt tendance à répondre de manière identique au contraire de deux individus de types différents. On repère alors une ligne de fracture qui permet de distinguer deux types de répondants à l'enquête, selon qu'ils répondent plutôt « non » (53%) ou « oui » (47%) aux questions portant spécifiquement sur le thème général de la gestion des âges.

Le premier type se compose de dirigeants qui déclarent ne pas identifier ou reconnaître l'existence de problèmes liés à la gestion des âges au sein de leur établissement. Il apparaît plutôt comme très homogène. En effet, ils répondent massivement non à un bloc de questions qui caractérisent l'objet de leur indifférence. Les liens entre relations intergénérationnelles et performance, la performance des âgés ou des jeunes, la fidélisation des salariés, la concurrence de carrière entre jeunes et âgés ou encore les problèmes d'horaires, de motivation des âgés, de déqualification, de remplacement des départs à la retraite cristallisent leur position à l'égard des problèmes liés à la gestion des âges. Ce qui caractériserait ce type de population serait donc une plus faible préoccupation stratégique de la gestion des âges. Elle afficherait une faible sensibilité et une indifférence marquée à la série de thèmes précédemment cités. Logiquement, on n'y trouverait donc quasiment pas de saisie opérationnelle des thèmes.

Le deuxième type de population se compose de dirigeants qui déclarent identifier ou reconnaître, dans leur entreprise, l'existence de problèmes liés à la gestion des âges. Toutefois, ce regroupement autour de la réponse « oui » aux 18 questions centrales

Il faut des années pour que s'enclenche un mouvement d'ampleur.

se distribue de façon variée sur différents points d'accroche. En effet, ces répondants privilégient un petit nombre de questions, voire une seule. Ils constituent donc un groupe moins homogène que le précédent. Cela dénoterait chez ce groupe une forte préoccupation stratégique de la gestion des âges, même si cette sensibilité trouve des expressions différentes. Enfin, opérationnellement, cette préoccupation se tournerait vers des thèmes extrêmement variés. Au vu des résultats de cette grande enquête, il ne semble pas « anormal » que la déclinaison opérationnelle de la gestion des âges (comme problématique générale clai-

rement établie) soit délicate. En ce sens, l'enquête confirme les expériences cliniques, développées sur le terrain, par le réseau Anact : si une approche de la gestion des âges permet d'améliorer le diagnostic lors d'un accompagnement sur les 18 thèmes opérationnels, il est rare que cette perspective soit préalablement portée par la demande.

Cette initiative, qui se poursuit encore dans la relation entre les Aract et les entreprises, prolonge le travail de sensibilisation initié par les différents projets Equal portés par de nombreuses institutions françaises et européennes. Ce travail s'inscrit dans sur le long terme. Comme le montrent les expériences étrangères, notamment celle de la Finlande (voir article page suivante) qui compte en Europe, il faut des années pour que s'enclenche un mouvement d'ampleur. ■

* Résultats complets dans une étude à paraître au 1^{er} trimestre 2007.

** La technique des pourcentages à l'écart maximum a été créée par Philippe Cibois, université Versailles-Saint-Quentin. Pour aller plus loin, www.printemps.uvsq/cours.htm

En région Lorraine : Olga, un observatoire tourné vers l'action

Dès septembre 2003, les partenaires sociaux de l'Aract Lorraine décidaient de la mise en place de l'Observatoire lorrain pour la gestion des âges.

Les motivations : une conviction partagée de l'urgence à s'investir sur ce thème.

Une légitimité conférée par le contrat de progrès liant l'État et le réseau Anact et, au niveau régional par les compétences développées par l'Aract sur les questions du travail, de son organisation et des liens avec les questions de vieillissement.

Une démarche partenariale pour créer un ancrage régional autour des acteurs compétents et légitimes pour initier une dynamique en région sur ce sujet :

- Deux associations professionnelles avec l'ANDCP et le CJD, pour favoriser l'ancrage de l'observatoire auprès des entreprises.
- Deux filières universitaires, ainsi que l'INRS pour favoriser la dimension recherche et développement.
- Les deux Cram : Alsace et Moselle et Nord-Est et deux services de santé au travail pour bien associer les compétences sur les questions de santé.
- Les experts sur les questions de

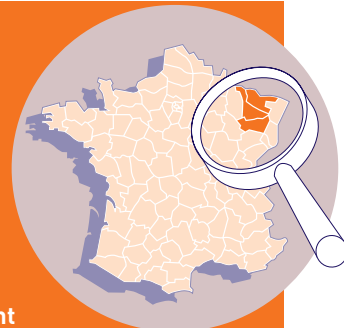
statistiques en lien avec la démographie et l'emploi avec l'Insee, le Sepes de la DRTEFP, l'Odél et l'OREFQ.

De nombreuses productions :

- 2 enquêtes Entreprise.
- 1 outil d'autodiagnostic.
- 2 études : Pratiques entreprises et Emploi des seniors.
- 1 offre de services.

→ POUR ALLER PLUS LOIN : www.lorraine.aract.fr

Christian Herson (Aract Lorraine).



Allongement des carrières : le modèle finlandais

La Finlande est régulièrement citée en exemple pour son anticipation de gestion des âges. C'est ce que sont allés voir les trente participants d'une session d'échange organisée par le centre de ressources âges, travail, emploi du réseau Anact. Visite guidée et enseignements.



Par Geneviève Trouiller (département compétences, travail et emploi de l'Anact) et Jean-Paul Peulet.

Mieux comprendre les logiques qui animent les acteurs finlandais et leurs réalisations en matière de gestion des âges : tel était l'objectif d'une rencontre organisée par le centre de ressources âges travail emploi du réseau Anact. Après trois jours d'échanges avec des experts français en juillet 2006, le groupe constitué de trente participants est parti quatre jours en septembre suivre la piste finlandaise. L'exemple finlandais possède une histoire dont l'élément déclen-

aussi à plein. De grands programmes portant sur la productivité, le développement au travail, la place des travailleurs âgés et la promotion du bien-être au travail sont mis en place. Ils sont aujourd'hui réunis en un seul dispositif nommé TYKES, doté de 87 millions d'euros et dans lequel, d'ici 2009, mille entreprises sont attendues.

Pour exemple, l'unité de production technique de la ville d'Helsinki: 500 salariés, à travers une base de données sur leur santé, tentent de déterminer les aménagements nécessaires (pénibilité, congés spécifiques, plan de développement personnel, fitness...). Objectif: travailler au minimum jusqu'à 63 ans. Pour Sacotec, fonderie de précision à Riihimäki, l'enjeu consiste à capitaliser les savoir-faire des 70 ouvriers vieillissants grâce aux films qu'ils réalisent montrant les treize phases du processus de production des 1 500 références de l'entreprise. Pour Antti Zitting,

Pdg, cela n'est possible que dans un environnement de travail qui s'améliore.

Chacun agissant de concert, l'Institut finlandais de santé au travail, mondialement reconnu, développe un « Indice de capacité au travail », système de suivi dans le temps de l'effet des préconisations et de l'aptitude. Chez NCC, entreprise leader nordique de la construction, cela se traduit par des actions visant à allonger les carrières.

La moyenne d'âge des mises en invalidité est de 53 ans et le coût en est supporté par l'entreprise. La hiérarchie, les délégués à la sécurité et les salariés sont invités à se mobiliser pour le « bien-être au travail ». C'est d'ailleurs l'intitulé du poste de Tania Tuhkanen qui anime la sécurité, la promotion de la santé et les activités sociales. Kristiina Numminen, DRH, le souligne : « Lorsque nous investissons un dans le bien-être au travail, nous avons un retour de quatre. »

Un intérêt collectif

Même démarche initiée chez Pekka Niska, entreprise de location - vente de matériel de levage, où les salariés sont fortement incités à la pratique sportive pendant la journée de travail. Une prime de 1€ par kilomètre de jogging vient récompenser des efforts librement consentis... Des pratiques qui ne reflètent pas seulement une culture sociale donnant une place importante aux hommes dans l'entreprise mais qui sont aussi le résultat d'un vrai calcul économique.

La vie contractuelle entre des organisations syndicales et patronales, chacune cumulant un taux d'adhésion de 80 %, est la clef de voûte d'une solide volonté de trouver sa place dans la globalisation du monde. Comme l'affirme Marjanna Valkonen, responsable de SAK, la centrale syndicale des cols bleus: « Cela ne peut se faire que parce que chacun y trouve son compte. » ■

La hiérarchie, les délégués à la sécurité et les salariés sont invités à se mobiliser pour le "bien-être au travail".

cheur est la combinaison de la crise économique et l'effondrement de la Russie soviétique au début des années 1990. Le chômage monte alors à 17%. Le repositionnement économique du pays permet de sortir de la crise mais très vite, on craint des pénuries de main-d'œuvre. Allonger les carrières devient une nécessité. Cela passe d'abord par la restriction des départs anticipés assez nombreux. Le dialogue tripartite joue

Les entreprises doivent faire des choix

Avec l'enquête réalisée auprès de 10 000 dirigeants, les entreprises prennent conscience des problématiques qu'elles rencontrent : départs massifs à la retraite des seniors, mobilité et usure professionnelles, transmission des savoirs... des enjeux qui doivent être traités en priorité.

Les invités du réseau Anact

Propos recueillis par Jean-Paul Peulet et Béatrice Sarazin (rédactrice en chef).

Quel principal enseignement tirez-vous de l'enquête menée par l'Anact ?

Les interrogations qui émergent de cette enquête concernent, pour la plupart d'entre elles, la question des âges. Elles devraient amener les entreprises à faire des choix et engager des actions avant qu'il ne soit trop tard. En matière de démographie au travail, nous abordons en effet une phase de transition avant le retournement prévu au tout début de la prochaine décennie où la main-d'œuvre disponible, alors plus âgée qu'aujourd'hui en moyenne, devrait commencer à diminuer.

L'enquête illustre déjà cette transition démographique...

Les salariés « âgés » sont apparemment peu présents dans les entreprises interviewées. Ils ont pu bénéficier des mesures de départ anticipé, maintenant largement taries. Restent les catégories d'âge moyen. La grande majorité devra se maintenir dans l'emploi jusqu'à l'âge de la retraite, dont on ne sait aujourd'hui ce qu'il sera, et leurs conditions de vieillissement au travail devront être prises en compte en matière de conditions de travail, de formation, de mobilité, etc., ne serait-ce que pour rester productifs. Il va falloir ainsi réorienter leur deuxième partie de carrière. Mais l'enquête montre deux difficultés importantes : le blocage des carrières et la question de la mobilité professionnelle. Nous avons ici deux excellents, mais difficiles, thèmes de négociations...

Un changement culturel s'impose donc. Pensez-vous qu'il soit engagé au vu des résultats de l'enquête ?

Nous constatons un début de prise de conscience de la question des âges. Près de la moitié des entreprises se sentent concernées mais il y a encore trop d'écart

BERNARD QUINTREAU,
président de la section du cadre
de vie au Conseil économique
et social.



avec la volonté partagée de formuler des solutions, même si un certain nombre de thèmes opérationnels avancés (usure des salariés, mobilités, formation...) feront rapidement de la question des âges une priorité. Plus inquiétante est l'absence de préoccupation, et donc d'anticipation, concernant les départs massifs et prévisibles.

Au final, êtes-vous plutôt optimiste ou pessimiste sur l'évolution des mentalités ?

Je dirais que quelques éléments issus de cette enquête permettent d'être modérément optimiste sur le respect des objectifs fixés concernant l'emploi

des seniors, mais cela reste balbutiant, fragile, et leur réussite nécessitera un certain nombre de conditions.

Quelles sont-elles ?

Il convient avant tout d'éviter la segmentation par âges, facteur de stigmatisations. La question essentielle n'est pas la gestion des âges mais bien celle des conditions permettant à chacun d'assurer son parcours professionnel, à tout âge, dans les meilleures conditions. Sur ce point, l'enquête montre d'ailleurs que les relations intergénérationnelles ne sont pas un problème pour 90 % des entreprises. Une approche diversifiée est en outre nécessaire. De fait, il y a autant de cas de figures que d'entreprises, de métiers, de territoires, voire d'individus... Enfin, un dialogue social au niveau des branches, des territoires et des entreprises doit avoir lieu afin d'aborder l'ensemble des questions liées au travail. Car c'est bien le travail qui est au cœur de la question des âges.

Quel regard portez-vous sur l'enquête menée auprès de 10 000 dirigeants ?

Elle ne m'a pas surprise. Elle met en évidence un paradoxe : il y a à la fois un souci des dirigeants face au papy-boom et très peu de réactivité. Cependant, il me semble que la prise de conscience est plus aigüe. Les entreprises ont réalisé un état des lieux mais de l'intention à l'action, il reste encore un pas que beaucoup de dirigeants n'ont pas franchi. L'enquête a bien confirmé une précédente étude menée en 2005 auprès de 330 de nos adhérents* sur la façon dont les entreprises gèrent les « seniors » : 10 % des répondants ont engagé une action, 30 % entendent le faire et 60 % n'ont rien entrepris.

CHARLOTTE DUDA,
Présidente de l'Association
nationale des directeurs et cadres
de la fonction personnel (ANDCP).



On constate le problème mais on ne s'y est pas encore réellement attelé.

Quelles clés d'entrée peuvent aider les dirigeants à prendre en compte la gestion des âges ?

Tout d'abord, il y a plusieurs niveaux de séniorité : on l'est à partir de 50 ans, il y a donc beaucoup de « jeunes seniors » - deux tiers selon l'observatoire de l'Anpe



CHRISTOPHE GUITTON,
chef du département Professions et
marché du travail au Céreq.

Quel est, selon vous, l'intérêt de l'enquête menée auprès de 10 000 dirigeants ?

Les premiers résultats sont très éclairants quant à la perception qu'ont les dirigeants d'entreprise des enjeux du choc démographique annoncé. La massification des départs à la retraite au cours des prochaines années est perçue comme une problématique mais pas encore comme un problème, et donc peu anticipée. Par ailleurs, les managers voient plutôt d'un bon œil la présence de quadras et de quinquas dans leurs entreprises, car elle est synonyme d'une fidélisation dont les avantages sont plus immédiatement perceptibles (turn-over limité, constitution d'un capital d'expérience et de compétences) que les inconvénients (accélération annoncée des départs à la retraite).

Quel en est l'enseignement le plus important à vos yeux ?

Les managers expriment une vérité : contrairement à l'idée reçue selon laquelle seuls les secteurs âgés sont

concernés par les problématiques de renouvellement de main-d'œuvre, en raison de l'accélération des départs à la retraite, on voit aussi que des secteurs plus jeunes mais avec un turn-over élevé connaissent également des problèmes de renouvellement, parfois chroniques. En réalité, tous les secteurs sont ou seront confrontés à des problèmes de renouvellement des postes, plus ou moins combinés avec des problèmes de renouvellement des compétences.

Cela rejoint-il d'autres études ?

Tout à fait. Le Céreq a mené un travail similaire en croisant, pour l'ensemble des secteurs, les variables de l'âge et de l'ancienneté (Défi démographique et renouvellement de la main-d'œuvre)*. Les secteurs âgés et stables au turn-over faible, comme la chimie, le textile, la métallurgie, les activités financières, seront confrontés simultanément à des problèmes de renouvellement des postes, en raison de l'accélération des départs à la retraite, et des compétences, dans la mesure où les salariés âgés sont aussi souvent ceux qui ont le plus d'ancienneté, donc d'expérience. Anticiper ce double risque suppose de mettre en place des politiques de GPEC, de mobilité interne et de transfert des savoir-faire entre générations. Les secteurs âgés et mobiles

au turn-over élevé, les services personnels et domestiques, les activités immobilières, l'éducation et la formation... vont connaître à la fois des problèmes de renouvellement des postes et des problèmes redoublés de renouvellement des compétences, en raison du déficit croissant de salariés expérimentés capables d'assurer la transmission.

Les secteurs jeunes et stables devraient être les moins affectés par le choc démographique dans la mesure où leur pyramide des âges les met – provisoirement – à l'abri des départs à la retraite, tandis que leur stabilité leur permet d'anticiper les problématiques de transmission de l'expérience et des savoir-faire. C'est le cas des télécommunications ou du secteur des transports par exemple. Enfin, les secteurs jeunes et mobiles connaissent un problème chronique de renouvellement des compétences mais sont moins touchés par les départs à la retraite. Cela concerne les commerces, les activités culturelles et sportives, l'informatique... En revanche, ils seront de plus en plus concurrencés par les secteurs âgés dans la course aux recrutements de jeunes sortants de formation initiale et risquent de connaître des problèmes accrus de renouvellement des postes.

- qui ne sont pas proches de la retraite ; ceci nécessite une réflexion sur la gestion de fin de carrière (15 ans et plus pour certains). La pénibilité de certains métiers crée une autre différence : seniors et emploi pénible, voilà une clé d'entrée importante qui donne à la formation tout au long de la vie et à l'importance de ne pas occuper un même poste durant toute la carrière, une voie de management différente des compétences. Par ailleurs, si l'accès à l'emploi touche gravement les deux bouts de la chaîne des âges, et malgré l'effort significatif de sensibilisation engagé, aujourd'hui, le recrutement fait la part plus belle aux jeunes, les quinquas restant majoritairement touchés par les mesures de restrictions des effectifs.

On touche là à un problème de mentalité et à la difficulté de sortir de trente ans de culture de la préretraite. Un autre des points d'achoppement reste celui du salaire pour être compétitif.

Le conflit intergénérationnel : invention ou réalité ?

Il n'existe pas de conflit de génération. En effet, les jeunes sont plutôt demandeurs de managers plus anciens qu'eux. D'autre part, on s'est rendu compte que les quadras subissent eux aussi la discrimination que connaissent les quinquas en matière de formation : vers 40-45 ans, on ne leur propose plus rien. Ainsi, les problèmes des seniors deviennent ceux des quadras. Certaines

entreprises ont tout de même pris conscience que d'avoir traité les difficultés d'emploi par les départs des seniors voire des jeunes seniors, les a mises dans des situations difficiles en termes de compétences, de transmission des savoirs et d'équilibre intergénérationnel. Et par ailleurs, si l'on considère que l'on démarre sa vie professionnelle vers 30 ans et qu'à partir de 40-45 ans, on n'investit plus sur un salarié, cela dessine une gestion de carrière vraiment très fernée. Cependant, s'il reste beaucoup à faire, certaines entreprises et secteurs ont donné l'exemple. Il faut poursuivre le travail d'information et de sensibilisation engagé.

* Les Cahiers de l'ANDCP : « Gestion des âges », n° 69, mai 2006

Impact en Paca

En Paca, les résultats de l'enquête auprès des 10 000 dirigeants d'établissements ont permis d'ouvrir le débat lors d'un séminaire réunissant les partenaires sociaux régionaux. Objectifs : présentation de l'enquête et ancrage d'un projet Equal dans le secteur sanitaire et social.



Par Céline Roux
(département
santé et travail
de l'Anact).

« Impact en Paca, "Initiatives pour une mobilité professionnelle – âge, compétences et territoire" » : tel est l'intitulé du projet Equal dont Act'Méditerranée (Aract de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur) est pilote. C'est aussi un premier retour sur les résultats de l'enquête 10 000 auprès des partenaires sociaux régionaux. En octobre 2005, une cinquantaine de représentants d'employeurs et de salariés, des responsables des services déconcentrés du travail,

Les employeurs expriment un besoin d'aide pour agir prioritairement sur la prévention de l'usure professionnelle.

et du conseil régional se sont réunis pour débiter un cycle de travail sur la gestion des âges dans les entreprises de la région. Sur la base des résultats régionaux de l'enquête (voir encadré), le séminaire s'articulait autour de trois ateliers sur les thèmes « âges et usure professionnelle », « âges et gestion des compétences », « âges et parcours professionnel ». Dans chaque atelier, les partenaires sociaux ont pu collectivement analyser plus finement les résultats de l'enquête mais aussi effectuer « en direct » les croisements qu'ils souhaitaient : réponses de l'employeur en fonction de son

âge, du territoire, relation entre les pyramides des âges et les relations intergénérationnelles, métiers usants et présence d'inaptitude dans l'entreprise...

Une priorité : l'usure professionnelle

Cette animation interactive des ateliers a livré ses premiers enseignements. Les représentations que se font les employeurs de la gestion des âges (formation, parcours...) sont habituellement expliquées par la taille des établissements. Or, l'enquête montre que c'est plutôt le secteur qui détermine ces représentations. L'appartenance au secteur, et plus particulièrement à une branche, influe fortement sur les réponses, qu'elles concernent les actions déjà mises en place ou les besoins d'aides. Notamment lorsque l'on évoque les remplacements des départs à la retraite massifs ou

sur la prévention de l'usure professionnelle.

Autre résultat : 63 % des répondants estiment que leur établissement compte davantage de salariés d'âges moyens et de jeunes. Une perception qui interroge et interpelle les partenaires sociaux puisqu'elle va clairement à l'encontre des études démographiques... et qui les incitent à débattre autour des représentations des âges : quand est-on jeune, quand devient-on senior, etc. ? Autre enseignement particulièrement intéressant : le « passage obligé » par le lien entre les trois thématiques – usure, compétences et parcours – pour mieux comprendre à la fois les difficultés et les attentes des entreprises en matière de gestion de la diversité des âges, mais aussi pour évaluer les bonnes pratiques repérées.

Des expériences à suivre

Tous les participants au séminaire se sont donné rendez-vous prochainement pour suivre régulièrement l'état d'avancement du projet Impact en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, expérience de mise en place de plateformes territoriales de mobilité dédiées à une gestion des âges à dimension territoriale et sectorielle. ■

En Paca, 650 dirigeants interviewés

En Provence-Alpes-Côte d'Azur, les dirigeants d'entreprises de plus de 20 salariés, 650 enquêtés dans le cadre de l'enquête 10 000, classent la gestion des âges avec une note supérieure à 6 sur 10 dans leurs préoccupations prioritaires, derrière les questions de connaissance de la demande des clients, de coût de la main-d'œuvre et d'évolution technologique. Cette information constituait la base du séminaire organisé avec les partenaires sociaux.

À la suite de l'enquête réalisée auprès des 10 000 dirigeants, le cabinet d'analyses médicales Farina Michaud Nerrard a demandé appui et aide. Un diagnostic a été mené par Franche-Comté amélioration des conditions de travail (Fact). Où l'on voit que la question de l'âge se pose de façon tout aussi prégnante dans les petites structures.

Le laboratoire diagnostique sa gestion des âges



Par Stéphanie Lecot (Franche-Comté amélioration des conditions de travail). Avec Caroline Delabroy (journaliste).

C'est à la suite de l'enquête menée par l'Anact sur la gestion des âges que le laboratoire d'analyses médicales Farina Michaud Nerrard a sollicité un diagnostic afin de l'aider à mettre en place des actions visant à favoriser l'implication continue des salariés « tout au long de leur carrière professionnelle ». La direction fait, en effet, le constat que des tensions existent au sein de son entreprise, source de stress et d'usure professionnelle. Or la majorité des salariés ont encore dix voire quinze ans à travailler, et la plupart d'entre eux ont une ancienneté assez élevée (voir encadré). L'enjeu est donc tout à fait présent dans cette entreprise.

Une situation concurrentielle

Fondé il y a plus de cinquante ans, le laboratoire a connu de nombreuses évolutions. Il s'agit toujours d'une structure familiale – même s'il y a eu un changement de direction en 1992 – mais qui est passée d'une situation de monopole à une situation concurrentielle.

La fidélisation du client est dorénavant l'une des clés du succès. Dans les faits, cela s'est traduit par des investissements en matériels (pour, notamment, réaliser sur place la quasi-totalité des examens demandés et raccourcir les délais d'analyses) et une nouvelle organisation du travail (pour rationaliser et standardiser l'activité).

Identifier les dysfonctionnements

Le diagnostic opéré par la Fact (Franche-Comté amélioration des conditions de travail) a consisté, dans un premier temps, à identifier les types et les causes possibles de dysfonctionnements par le biais d'entretiens individuels ou collectifs avec les différents acteurs (direction, encadrement, salariés). Ces entretiens ont porté sur le ressenti des personnes face aux changements du laboratoire et leurs éventuels effets sur la motivation et l'intérêt au travail.

LABORATOIRE FARINA MICHAUD NERRARD

Secteur : santé
Activité : analyses médicales
Effectif : 20 personnes
Région : Franche-Comté

La restitution – anonyme – des données ainsi recueillies s'est faite à la direction puis au comité de pilotage. Étant donné la taille du laboratoire, celui-ci a pu être élargi à l'ensemble du personnel. Il est apparu qu'une meilleure articulation entre le projet du laboratoire et le projet des salariés devait être instaurée. Bien souvent, les salariés ont en effet le sentiment que leur expérience et savoir-faire ne

Une meilleure articulation entre le projet du laboratoire et le projet des salariés devait être instaurée.

sont pas suffisamment reconnus, et manquent de repères sur ce que l'on attend d'eux. Perte de sens et de motivation peuvent alors être alors au rendez-vous, quel que soit l'âge du salarié. Côté direction, on déplore des écarts entre certaines pratiques individuelles mises en place et le protocole attendu. Fact a énoncé plusieurs pistes d'actions pour atteindre deux principaux objectifs qui consistent à créer des repères collectifs et à mieux accompagner les parcours professionnels. De fait, c'est en travaillant sur ces deux thématiques que le laboratoire parviendra à mieux gérer la question de l'âge et, ainsi, à prévenir chez ses salariés le sentiment d'usure professionnelle. ■

Condition de travail et usure professionnelle

L'absence de turn-over caractérise Farina Michaud Nerrard. En effet, la majorité du personnel a commencé sa carrière au sein du laboratoire, où l'ancienneté moyenne est de 21,3 ans et la moyenne d'âge de 44,6 ans. Les relations professionnelles et sociales sont ressenties comme « usantes » quels que soient l'âge et l'ancienneté. Cependant, elles sont plus pesantes et difficiles à « supporter » en milieu et fin de carrière pour les salariés polyvalents n'endossant pas de responsabilité particulière, et pour tous les salariés qui ont de faibles perspectives d'évolution.

Ile-de-France : passer à l'acte après l'enquête

À l'automne 2005, 900 entreprises ont répondu au questionnaire envoyé à 5 000 dirigeants en Ile-de-France. Après la publication des résultats, l'Aract Ile-de-France a engagé des démarches pour sensibiliser les partenaires locaux à travers différentes manifestations et traiter les demandes d'appui exprimées.



Par Benoît Lepley
(Aract Ile-de-France).

Les résultats se sont révélés être un excellent substrat de communication et de sensibilisation des réseaux de l'Aract Ile-de-France. Une façon de lire aussi les réponses au questionnaire de façon plus qualitative. Dans un premier temps, les partenaires sociaux composant le conseil d'administration de l'Aract ont été mobilisés pour interpréter les données recueillies. Puis ces résultats ont été présentés lors d'un rassemblement réunissant 80 représentants d'organisations professionnelles, patronales, syndicales, de services déconcentrés de l'emploi, des médecins du travail et des préventeurs ainsi que des acteurs d'entreprises. L'objectif de ces rencontres et la particularité de l'enquête : ils ont permis de territorialiser les débats et de mettre en exergue les spécificités locales. L'Ile-de-France se situe au 10^e rang concernant la part des plus de 50 ans dans l'emploi. De plus, le taux de rotation d'emploi y est particulièrement élevé.

Une grande variété de thématiques

78 entreprises, soit 9 % des répondants, ont exprimé le souhait de bénéficier d'un appui externe. Pour répondre à ces attentes, deux chargés de missions les ont contactées. Passé l'évaporation des premières intentions ou le manque de disponibilité, une vingtaine de visites en entreprise ont été effectuées. Il se dégage de ces divers entretiens une grande diversité de niveaux et de sujets de préoccupations. On constate cependant une focalisation sur l'intégration

et la montée en compétences plus que sur les aménagements de fin de carrière ou de prévention des inaptitudes (voir encadré). Ces premières rencontres ont permis une mise à plat concertée des problèmes posés et des enjeux à venir.

tion des âges se précise, la posture des entreprises reste plutôt attentiste et peu anticipatrice, privilégiant un traitement curatif au cas par cas à la définition de mesures collectives. Prochaine étape : réamorcer la dynamique

Il se dégage de ces divers entretiens une très grande variété de thématiques, couvrant le large champ de la gestion des âges.

Toutefois, les entreprises n'ont pas encore inscrit ces projets dans leurs priorités... Une situation qui montre que si la question de la ges-

initiée par l'enquête pour relancer le débat dans l'entreprise et renforcer la prise de conscience des dirigeants. ■

Résultats de l'enquête en Ile-de-France

Le profil démographique des entreprises franciliennes se caractérise par une faible proportion des seniors : 7 % estiment qu'ils constituent la part la plus importante de l'effectif. Dans 7 entreprises sur 10, la population est surtout jeune ou d'âge intermédiaire. 75 % des entreprises ne s'estiment pas concernées par d'éventuels départs massifs à la retraite. 86 % des chefs d'entreprise ont une bonne image des performances des seniors, et 82 % de celles des juniors. Peu de problématiques ressources humaines sont soulevées, et peu d'entreprises ont engagé des actions correctrices. Seule la question de la formation préoccupe plus de 50 % des entreprises. Arrive ensuite l'usure des salariés (43 %). Ces risques d'usure sont principalement liés à l'intensification de la contrainte marchande (gestion des délais de production maîtrise de la relation clients...) qui instaure un climat de tension et d'urgence. Ce qui serait, pour 39 % des entreprises, difficile à supporter, notamment à certains âges. Mais les principales préoccupations, et les principales actions engagées, portent sur la gestion des débuts de carrières, en matière de recrutement, d'intégration, de formation et de parcours professionnel. Intentions qui reflètent logiquement la structure démographique de ces entreprises.

Après avoir été interviewé dans le cadre de l'enquête 10 000, le chef d'établissement de cette entreprise textile de Haute-Loire est recontacté par l'Aract Auvergne. Il lui soumet alors plusieurs questions en lien avec l'évolution des âges dans l'entreprise.

La transmission des savoirs : une priorité entrepreneuriale



Par Barbara Guérniou (Aract Auvergne).

Comment arriver à remplacer les départs à la retraite tout en conservant les savoir-faire spécifiques liés à l'expérience ? Comment impliquer les plus jeunes dans le travail pour leur transmettre les savoirs ? Telles sont les questions que se pose le dirigeant de Condamain, une entreprise auvergnate qui se positionne sur un marché pointu du textile, avec des savoir-faire bien spécifiques. Une partie des salariés a été embauchée dans les cinq dernières années, la plupart ont entre 30 et 40 ans. Mais la structure démographique montre le vieillissement de la population et les départs prochains à la retraite seront nombreux.

Organiser les coopérations entre les salariés d'âges et d'expériences différentes.

L'Aract Auvergne réalise donc une première analyse démographique. Elle montre que les postes à fortes compétences techniques et les moins pénibles physiquement sont occupés par les anciens de l'entreprise ; les postes réputés les plus pénibles sont affectés aux plus jeunes ayant moins d'ancienneté.

Inciter les coopérations intergénérationnelles

L'Aract propose aux salariés d'approfondir les modalités de préservation et de transfert des savoirs à travers trois dimensions. La première : les parcours professionnels car la polyvalence est encore peu développée et la connaissance du métier dans son ensemble passe par plusieurs années d'expérience dans l'entreprise. La seconde : les

CONDAMIN

Secteur : industriel

Activité : fabrique des bobines de fils synthétiques

Effectifs : 36 salariés

Région : Auvergne

savoir-faire spécifiques. Chaque machine comporte des particularités et certains postes, où le vieillissement est important, nécessitent une connaissance de tous les types de fils : les salariées présentes dans cet atelier connaissent souvent l'ensemble des postes de l'entreprise, et détiennent un savoir important. La troisième : Les coopérations dans l'entreprise et les pratiques d'apprentissage. Divers facteurs ont modifié le contexte de travail,

notamment le nombre de salariés. Les postes aux machines sont plutôt isolés et bruyants et les coopérations sont limitées.

L'analyse du travail permet de s'interroger sur les modalités de maintien, développement et transfert des compétences et de formuler la problématique suivante : afin que les salariés puissent transmettre leur savoir-faire, il est important d'organiser les coopérations entre les salariés d'âges et d'expériences différentes.

Si les possibilités de communication aux machines sont limitées, les pratiques dans l'entreprise tendent aussi à favoriser la séparation entre les plus « jeunes » et les plus anciens. Cette répartition du travail est notamment due à la pénibilité du travail, puisque certains postes sont réservés aux plus anciens ou aux personnes en

restriction médicale. La préservation et la transmission des savoirs ne pourront donc se faire qu'en favorisant les coopérations et la diversification des expériences dans l'entreprise. L'enjeu est à terme de créer plus de polyvalence et d'éviter les parcours trop linéaires, où les savoirs ne se transmettent plus. Il s'agit d'éviter que les jeunes soient sur les postes les plus pénibles et les anciens sur les postes à fortes compétences techniques.

Des pistes de réflexion innovantes

Deux axes de travail sont mis en avant : réduire la pénibilité sur l'ensemble des postes pour favoriser une plus grande diversification des parcours professionnels et poursuivre le travail sur les modalités d'apprentissage et de transfert des savoirs.

La direction a pris conscience qu'améliorer les conditions de travail en impliquant les salariés peut permettre de créer les conditions de réussite d'une préservation et transmission des savoirs. Par conséquent, elle a engagé l'action avec un groupe de travail composé de salariés volontaires issus de l'ensemble des ateliers, afin de définir les axes prioritaires d'amélioration des conditions de travail à tous les âges. ■

POINT DE VIGILANCE

Âge, travail, emploi : des liens à construire

La gestion des âges, de l'anglais Ageing Management, est un sujet qui mérite d'être précisé. Notons au passage que les Scandinaves parlent de « vieillissement actif ». Le schéma (la marguerite) ci-dessous propose de cerner le champ de la gestion des âges. Au centre, la relation complexe entre « âges, travail et emploi ». À la périphérie, les pétales représentent les problématiques qui peuvent être rencontrées dans les entreprises ou à un niveau plus large. Les thématiques « santé », « compétences », « coopération entre les générations » et « accès à l'emploi » sont celles mobilisables ensemble pour analyser une situation et construire du changement. L'analyse du travail et l'analyse démographique en lien avec les projets des entreprises sont des moyens d'investigation au service des projets.



OUVRAGES

La Diversité des âges : regards croisés d'experts, coordinateur Nicole Raoult et Bernard Quintreau, Éditions Liaisons, 2005, 349 pages.

De l'emploi des seniors à la gestion des âges. Problèmes économiques et sociaux, Anne-Marie Guillemard, Annie Jolivet, La Documentation française, n° 924, mai 2006, 111 pages.

La Gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant, Marion Gilles et Florence Loisel, dir., éditions de l'Anact, 2006, 233 pages.

Manager la carrière des seniors : vers de nouvelles pratiques de GRH, Joëlle Imbert, éditions Insep, 2005, 163 pages.

Les DRH face au choc démographique. 20, 40, 60... comment les faire travailler ensemble, Éléonore Marbot, éditions d'Organisation, 2005, 251 pages.

Manager les quinquas : des pistes pour en finir avec une France en préretraite, Serge Guérin et Gérard Fournier, éditions d'Organisation, 2005, 241 pages.

L'Emploi des seniors, enquête d'entreprise, Nicole Catala, La Documentation française, 2005, 64 pages.

Papy-boom et compétitivité. Les nouveaux enjeux de l'entreprise, Hubert L'Hoste et Sylvain Grevedon, Éditions Liaisons, 2004, 151 pages.

ÉTUDES ET RAPPORTS

« Gérer les âges en Picardie », *Les cahiers du CESTP-Aract Picardie*, décembre 2005, 36 pages.

« La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP), novembre 2005, 20 pages.

« Rapport annuel 2004 : gestion des âges et politiques de l'emploi », Inspection générale des affaires sociales, Paris, La Documentation française, 2004, 336 pages.

sur le web

Consultez le site dédié spécialement à l'emploi des seniors et le plan emploi seniors sur www.emploidesseniors.gouv.fr

Éducation et apprentissages, insertion et mobilités, travail et qualifications, formation et emplois... le site du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) offre un portail documentaire, des bases de données et différentes publications sur www.cereq.fr

Pour tout savoir sur les projets equal liés à la gestion des âges : www.equal-france.com

ARTICLES

« Privilégier les compétences à tous les âges », *Travail et changement*, juillet-août 2006, n°309, 15 pages.

« Pour une gestion dynamique des âges », Jean-Paul Peulet, *Économie et Humanisme*, octobre 2005, n° 374, p. 59-61.

« Gérer les âges : quel avenir pour les quinquas ? », *Travail et Changement*, mai-juin 2005, n° 302, 15 pages.

« Les travailleurs finlandais vieillissent mieux », *Liaisons sociales Europe*, 3 sept. 2003, n° 85, p. 4.

« Papy-boom : la réaction des entreprises », Marie-Claude Cougard, *Personnel ANDCP*, sept. 2003, n° 442, p. 44-47.

« La diversité des salariés : un atout pour l'entreprise », *Entreprises Formation*, avril 2003, n° 136, p. 25-32.

Consultez le dossier en ligne « Âge, travail, emploi » et les thématiques « Réduire la pénibilité », « Recrutement et mobilité », « Coopération entre génération », « emploi des seniors » ainsi que de nombreuses ressources sur www.anact.fr

Dessine-moi une trajectoire

Construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie

Coordonné par Nicole Raoult
en collaboration avec Béatrice Delay
et Aurélie Marchand



La durée de vie au travail qui s'allonge, des jeunes plus nombreux sur le marché du travail : rares sont les entreprises qui ont pris la mesure de cette nouvelle donne. Et pourtant une large majorité d'entre elles devra y faire face en répondant à un triple défi : maintenir en activité les salariés âgés, intégrer les jeunes et travailler tout en préservant la santé. Pour l'heure, les entreprises et les institutions naviguent entre deux approches : soit elles gèrent les fins de carrière de manière curative, soit elles innovent avec une gestion des âges fondée sur l'anticipation. Fortes de leur expérience, des entreprises telles que France 3, Air France et l'ARACT Lorraine livrent dans cet ouvrage leurs pratiques et témoignent des difficultés rencontrées. Intégration, coopération entre les générations, management, transmission, trajectoires professionnelles, diversité... ces thématiques sont abordées à la lumière d'actions menées sur le terrain pour anticiper les départs, préserver les savoirs et éviter la perte des compétences, former tout au long de la vie et appréhender les relations intergénérationnelles. Un ensemble de travaux soutenus par l'Europe dans le cadre du projet européen JADE (Jeunes Anciens Développent leur Emploi).

A découvrir à l'intérieur de cet ouvrage, un CD ROM qui compile une documentation d'experts pour guider l'action.

▼ **OUVRAGE À COMMANDER
PAR CORRESPONDANCE**

Cet ouvrage a bénéficié d'un financement du Fonds social européen (FSE).

BON DE COMMANDE

Mme Mlle M.

Nom :

Prénom :

Fonction :

Société :

Adresse :

CP : Ville :

Tél. : Fax :

E-mail :

Je souhaite recevoir la lettre électronique de ma région.

→ À retourner à

Anact – Mission relation clientèle
4, quai des Étroits 69321 Lyon Cedex 05

Dessine-moi une trajectoire

Construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie. Coordonné par N. Raoult
400 pages environ + CD-Rom – ISBN : 2-913488-40-4

Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
.....	15 € TTC € TTC
Participation aux frais de port et d'emballage*		3 € TTC
TOTAL	 € TTC

Je joins à ma commande un chèque de€
à l'ordre de l'Agent comptable de l'Anact.

*Franco de port pour toute commande supérieure à 45 €

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Henri Rouilleault – directeur de la rédaction : Gilles Heude – responsable des éditions : Sylvie Setier – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr
Contributeurs au dossier : Laurent Caron, Barbara Guérniou, Christian Herson, Stéphanie Lecot, Benoît Lepley, Vincent Mandinaud, Jean-Paul Peulet, Céline Roux et Geneviève Trouiller. Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : D. Roger ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouen ; secrétaire de rédaction : F. Saïdi-Tournoux ; directrice artistique : A. Ladevie, fabrication : C. Moreau et V. Gourvil) – 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-les-Moulineaux – impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue, Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2007 – numéro de commission paritaire : 1007 B 06503. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.