

The logo for the Centre d'études de l'emploi (cee) is written in a black, cursive, handwritten-style font.

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

79

Les conditions de travail dans les accords et plans d'action “seniors”

Étude pour le Conseil d'orientation
des conditions de travail (Coct)

Juillet
2012

Laurent Caron, Fabienne Caser,
Catherine Delgoulet, Élise Effantin, Annie Jolivet,
Laurence Théry, Serge Volkoff (coord.)

Rapport de recherche

Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors »

Étude pour le Conseil d'orientation
des conditions de travail (Coct)

LAURENT CARON
CESTP-Aract Picardie

FABIENNE CASER
Anact

CATHERINE DELGOULET
Université Paris Descartes

ÉLISE EFFANTIN
CESTP- Aract Picardie

ANNIE JOLIVET
Ires, CEE, Créapt

LAURENCE THERY
CESTP-Aract Picardie

SERGE VOLKOFF [coord.]
CEE, Créapt

Directeur de publication : Alberto Lopez

ISSN 1776-2979
ISBN 978-2-11-128687-0

www.cee-recherche.fr

Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors »

Étude pour le Conseil d'orientation des conditions de travail (Coct)

RÉSUMÉ

Ce rapport présente la démarche et les résultats d'une étude qualitative sur les volets « conditions de travail » d'accords ou plans d'action d'entreprises françaises concernant l'emploi des seniors ; ou, à l'inverse, les volets qui concernent les seniors dans des accords ou plans d'action sur les conditions de travail.

L'étude a été menée en 2011, pour le compte du Conseil d'orientation des conditions de travail (Coct), qui l'a commanditée. Elle a été présentée, à un stade intermédiaire et vers sa fin, d'une part devant un « groupe de pilotage » (composé de membres du secrétariat général du comité permanent du Coct, de représentants d'administrations et organismes impliqués, et de deux personnalités scientifiques), d'autre part devant le groupe de réflexion « seniors » du Coct, où sont représentés les partenaires sociaux.

Les auteurs sont : Laurent Caron et Laurence Théry (Aract Picardie), Fabienne Caser (Anact), Catherine Delgoulet (Université Paris Descartes), Annie Jolivet (Ires, Créapt) et Serge Volkoff (Centre d'études de l'emploi, Créapt) qui a assuré la coordination de l'étude. Cette équipe est pluridisciplinaire (ergonomie, économie, gestion, droit) ; l'étude a été organisée de manière à favoriser ces rapprochements entre disciplines.

Les entreprises dans lesquelles l'étude a été menée sont de tailles et secteurs divers. Elles sont désignées ici sous des noms d'emprunt. Les auteurs remercient vivement les responsables de ces entreprises, et les divers acteurs rencontrés.

Même si nous avons cherché à rendre compte avec soin des éléments que nous avons recueillis, des imprécisions sont toujours possibles, et nous en prenons bien sûr la responsabilité. De même, nous assumons les choix que nous avons faits pour sélectionner les aspects qui nous semblaient les plus pertinents, et les mettre en perspective. Les analyses présentées n'engagent donc ni les entreprises concernées, ni le Coct lui-même.

Sommaire

Introduction	7
Chapitre 1 – Rappel des objectifs et du contexte	9
1. La demande.....	9
2. L’emploi et le travail des seniors, un état des lieux.....	10
3. Quelques enseignements des études sur les accords/plans d’action existants.....	13
Chapitre 2 – Notre approche des seniors au travail	21
1. Le vieillissement au travail : des processus de déclin et de construction	21
2 Les relations âge x travail : un vieillissement différentiel	21
3. Une approche « conditionnelle » du vieillissement au travail	22
4. Quatre grandes orientations pour l’action.....	23
Chapitre 3 – Démarche d’étude	25
1. La méthodologie initialement prévue	25
2. Les contacts avec les entreprises : une démarche teintée de vicissitudes.....	26
3. Tableau récapitulatif des établissements de l’échantillon	29
4. Nos démarches dans les entreprises étudiées.....	31
Chapitre 4 – L’élaboration des accords et plans d’action.....	33
1. Genèse des textes	33
2. Le domaine « amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité ».....	36
3. « Avant/après »	38
Chapitre 5 – Des « expériences intéressantes »	39
1. Dispositifs d’évaluation et de suivi.....	39
1.1. Des évaluations des « pénibilités »	39
1.2. Cartographie des « capacités d’accueil » des postes	46
1.3. Observatoire des évolutions et relations en santé au travail.....	48
1.4. Passation d’un questionnaire « stress » auprès des 50 ans et plus	50

2. Gestion collective des situations de travail.....	51
2.1. Des « ré-internalisations » de postes	52
2.2. Amélioration des conditions de travail de nuit.....	54
2.3. Améliorations ciblées.....	54
2.4. Aménagement du temps de travail en fin de carrière.....	58
3. Gestion collective des parcours professionnels.....	59
3.1. Intégration de seniors grâce à des conditions de travail adaptées	59
3.2. Les « dé-postages »	62
3.3. Le passage par le tutorat.....	63
3.4. Création de fonctions nouvelles	68
4. Prise en charge des individus	71
4.1. Usage d'un « indice de capacité de travail »	72
4.2. Les entretiens médico-professionnels.....	73
4.3. Commissions pour le maintien en emploi.....	75
4.4. Bilans biologiques.....	78
4.5. Méthodes de récupération et échauffement.....	79
Chapitre 6 – Quelques enseignements de ces monographies	81
Références	83

INTRODUCTION

Que se passe-t-il vraiment, dans les entreprises, en matière d'aménagement des conditions de travail, dans le cadre des négociations sur les « seniors » ? C'est, en termes très résumés ici, la question que s'est posée – et nous a posée – le Conseil d'orientation sur les conditions de travail (Coct), il y a environ un an.

On comprend bien l'enjeu. La hausse numérique des effectifs de quinquagénaires, voire sexagénaires, dans la population active, reflète une tendance démographique de long terme, accentuée par les réformes des retraites. Or, l'évolution des conditions de travail, si l'on en juge notamment par les enquêtes statistiques, ne fait apparaître aucun signe rassurant quant à la « soutenabilité » de ce travail par des salariés vieillissants : les contraintes physiques restent fortes, la pression du temps s'accroît et restreint les marges de manœuvre pour s'organiser, la formation professionnelle et la gestion des itinéraires offrent assez peu de possibilités de progresser ou de changer de travail après la mi-carrière – ce dernier aspect étant davantage marqué en France que dans d'autres pays.

Pour remédier à cette situation, un des moyens d'action, pour les pouvoirs publics, consiste à promouvoir sur ce sujet des négociations dans les branches et les entreprises. La question est alors de savoir, d'une part si ces négociations aboutissent – mais en l'occurrence, des plans d'action pouvaient être mis en place en cas d'échec – et portent bien sur les thèmes souhaités, et d'autre part, si elles débouchent ou non sur de vraies améliorations dans la vie des ateliers et des services.

Sur le premier volet, un examen des textes permet de répondre. La Direction de l'animation de la recherche et des études et des statistiques (Dares) notamment a réalisé l'analyse d'une centaine d'entre eux (Claisse *et al.*, 2011), et nous évoquerons quelques-uns des résultats de cette étude. Sur le deuxième volet, en revanche, une approche « macro » n'est pas réalisable. Les textes eux-mêmes, quelle que soit leur précision, ne renseignent pas sur les actions entreprises ensuite. Une enquête statistique auprès des employeurs et/ou de représentants des salariés, pourrait être intéressante, mais elle recueillerait des réponses pré-codées, donc par construction réductrices, posées en outre de façon homogène d'une entreprise à une autre indépendamment des contextes.

La démarche qui nous a été proposée peut être vue comme complémentaire aux précédentes. Elle se veut plus attentive à la réalité du terrain, aux contradictions éventuelles, aux obstacles et aux avancées, à des options précises dans tel ou tel domaine. La contrepartie est qu'elle ne pouvait se mener que dans un petit nombre d'entreprises – une quinzaine, en l'occurrence. Au sein même de ces entreprises, il fallait par priorité rendre compte de ce que notre convention d'étude nommait « expériences intéressantes » ; ce qui supposait de choisir des établissements où de telles « expériences » aient réellement vu le jour, dans les mois qui ont suivi les accords ou plans d'action.

Comme on pouvait s'y attendre, repérer ces entreprises et ces « expériences », obtenir la possibilité de les examiner et d'en rendre compte, n'a pas été une tâche simple. Pour y parvenir, nous avons cherché à constituer une équipe pluridisciplinaire, dont les membres avaient a priori un capital de connaissances sur le travail des salariés âgés, les problèmes qu'il soulève, les principales pistes d'action, au vu d'études antérieures et de la littérature scientifique. Nous avons cherché aussi à examiner de façon précise, par lecture de documents, entretiens, observations directes, les actions qui retenaient notre attention. Le libre accès aux informations et aux interlocuteurs pertinents était bien sûr une condition de l'étude.

Parmi les nombreux contacts que l'équipe a noués avec des entreprises dans cette perspective, treize ont en effet abouti, et le présent rapport synthétise les résultats de ces monographies. Il vise la diversité – des types d'entreprise, des secteurs, des tailles, des structures démographiques, des types

d'action – mais non la représentativité. En particulier, il s'attache à montrer l'intérêt de certaines actions, mais n'affirme en rien que celles-ci reflètent la généralité des comportements dans les entreprises en France. Notre objectif est donc, avant tout, de fournir des points d'appui pour des réflexions et des démarches à venir.

Chapitre 1

RAPPEL DES OBJECTIFS ET DU CONTEXTE

1. LA DEMANDE

La présente étude a pour but d'étudier la genèse, le contenu, la mise en œuvre et les impacts des dispositions relatives à l'amélioration des conditions de travail et à la prévention de la pénibilité du travail dans les entreprises ayant conclu des accords seniors ou mis en œuvre des plans d'action comportant des dispositions de cette nature, ou ayant conclu des accords d'entreprise ou de branche portant sur les conditions de travail et/ou sur la prévention de la pénibilité. L'étude doit permettre d'identifier et de valoriser/diffuser des expériences intéressantes, et d'en tirer des enseignements et d'éventuelles recommandations au comité permanent du Conseil d'orientation des conditions de travail (Coct).

Cette étude s'inscrit dans un contexte marqué par trois éléments majeurs : les évolutions démographiques de la population, les évolutions des conditions de travail, les réformes successives des retraites et plus largement les évolutions du cadre institutionnel de l'emploi des seniors.

Le problème du plus ou moins bon ajustement des systèmes de travail aux caractéristiques d'une main-d'œuvre vieillissante a pris de l'ampleur à l'occasion des débats sur la réforme des retraites. Dans les pays industrialisés, la population en âge de travailler « vieillit » : la baisse de la fécondité, avec des calendriers variables, et le recul de l'âge d'entrée des jeunes en emploi, ont restreint les effectifs de moins de 40 ans sur les lieux de travail. En France, les mesures de préretraites dans les dernières décennies du XX^e siècle ont entraîné beaucoup de départs précoces, mais cette tendance a ensuite été remise en cause, compte tenu des évolutions démographiques et des incertitudes qu'elles entraînent pour le financement des pensions. La proportion de quadragénaires, quinquagénaires et désormais sexagénaires dans les ateliers et les services va continuer à croître, en tout cas jusqu'en 2025. Si les réformes du système des retraites par répartition aboutissent à un allongement effectif des durées de vie professionnelle, cette évolution sera bien sûr plus marquée.

Or dans la même période, l'évolution des conditions de travail s'est caractérisée par le maintien ou la progression de contraintes qui peuvent accélérer des manifestations du vieillissement, ou mettre les âgés en difficulté. Malgré la diminution des effectifs d'ouvriers dans l'industrie et de salariés agricoles, malgré des progrès permis par la mécanisation de certaines tâches, les sollicitations physiques demeurent fortes dans de nombreuses situations de travail. L'intensification du travail et la recherche systématique de gains de temps renforce l'effet de ces exigences physiques, et par ailleurs rend plus difficile de construire et mobiliser les ressources de l'expérience, d'apprendre à tout âge, de transmettre les savoirs professionnels au sein des collectifs. Les transformations dans les techniques, l'organisation, les objectifs de travail, sont plus fréquentes, et moins anticipées ; cela compromet la possibilité pour les travailleurs expérimentés de maîtriser leurs itinéraires et faire valoir les ressources acquises au fil de leur parcours antérieur.

Ce contexte explique en partie une discordance, vérifiée dans les enquêtes récentes, entre les opinions (nuancées, mais souvent positives) des employeurs sur les salariés âgés, et leurs pratiques, manifestement sélectives : durée de chômage beaucoup plus longue après 50 ans, rareté de la formation continue et des promotions après le milieu de carrière. Ces constats incitent à replacer les conditions de travail, la santé, et la construction des compétences, aux fondements des débats sociaux sur l'âge des actifs. La thématique de la « gestion des âges », par sa formulation même, tend à omettre le travail. Beaucoup de réflexions en matière de recrutement accordent la priorité à des évaluations numériques. Et surtout, du côté des fins de vie active, les enjeux de financement des pensions semblent prévaloir. Or, nous n'adhérons pas à l'idée selon laquelle les dispositifs institution-

nels qui aménagent les départs (l'âge de la retraite, notamment) détermineraient, par « effet à rebours », les comportements des entreprises à l'égard des salariés âgés. Depuis quinze ans, des mesures institutionnelles ont repoussé les horizons réglementaires, sans grand effet sur ces pratiques. Les plans d'action et les accords sur l'emploi des seniors, ou sur les conditions de travail, s'ils s'accompagnent de moyens significatifs, et s'ils parviennent à infléchir réellement les pratiques, nous semblent de ce point de vue plus prometteurs. Leur efficacité suppose, à notre avis, d'adopter une vision suffisamment précise du vieillissement humain, dans ses rapports avec l'activité de travail.

2. L'EMPLOI ET LE TRAVAIL DES SENIORS, UN ÉTAT DES LIEUX

Les conditions dans lesquelles s'effectue le travail interviennent à plusieurs niveaux de réflexion sur l'emploi des seniors. Par leur caractère plus ou moins sélectif avec l'âge, elles peuvent fragiliser l'emploi d'une personne. Par leur impact sur la santé, elles peuvent être à l'origine de gênes dans le travail, voire d'inaptitudes plus ou moins larges et plus ou moins précoces, avec là aussi des risques sur l'emploi. Enfin, elles interviennent parmi les déterminants des aspirations et des comportements effectifs de départ à la retraite.

La sélectivité des conditions de travail

Diverses recherches montrent que quatre types de conditions de travail ont un effet sélectif par rapport à l'âge : les horaires décalés, les postures difficiles, le travail sous forte contrainte de temps et les changements dans le travail (Delgoulet *et al.*, 2005).

La durée et la qualité du sommeil évoluent avec l'âge. Il y a une tendance à la réduction des stades de sommeil profond, aux réveils nocturnes et à l'éveil matinal précoce. Le sommeil est moins bien structuré, moins flexible, moins ajustable à des changements temporels – et donc, moins efficace et moins réparateur dans les situations d'horaires atypiques. Compte tenu de l'évolution des conditions de vie avec l'âge, les conséquences des horaires postés alternants sur la vie personnelle sont de plus en plus négatives quand l'âge avance. Les horaires décalés ont aussi un impact sur la santé, qui contribue au souhait de changer d'horaires. Les « postés » présentent moins de maladies que les salariés de jour aux mêmes âges, mais cela relève d'un mécanisme de sélection : pour tenir dans ces horaires, il faut disposer d'une santé robuste. Les troubles les plus graves sont surtout perceptibles chez les anciens postés revenus en horaires de jour. De nombreux « petits » troubles, comme la dégradation du sommeil, la lassitude, ou la prise de poids, sont visibles chez les postés d'âge moyen, et se développent sous l'effet conjoint de l'avancée en âge et des horaires décalés. La proportion de salariés en horaires décalés diminue au-delà de 45 ans, dans les secteurs et les professions concernés, y compris au niveau européen. Il y a une tendance au retour vers des horaires plus normaux en milieu de vie active.

De façon générale, les performances physiques maximales diminuent avec l'âge à partir de 30-35 ans, en lien avec les modifications progressives des systèmes articulaire, musculaire, et cardio-respiratoire. La force musculaire se maintient en général aux âges de la vie professionnelle. En revanche, la souplesse se réduit beaucoup et les limitations articulaires, d'abord celles qui affectent la colonne vertébrale ou les genoux, peuvent se manifester dès 30 ou 40 ans. Ces évolutions entraînent des gênes plus ou moins importantes pour adopter et tenir certaines postures de travail, favorisant des mécanismes de sélection. Diverses études ont établi le lien entre réduction des capacités et réaffectation ou exclusion, notamment dans les secteurs de l'automobile, du textile et du bâtiment et des travaux publics.

Les analyses démographiques suggèrent qu'une pression temporelle forte est moins bien tolérée quand l'âge s'élève. L'exposition est moins fréquente chez les âgés que pour l'ensemble de la main-d'œuvre européenne. Les études épidémiologiques montrent des effets négatifs de la pression temporelle très nets après 45 ou 50 ans.

Enfin, les phases de changement peuvent provoquer ou révéler une fragilité des savoirs et savoir-faire chez les salariés expérimentés, et nécessiter l'acquisition ou la restructuration de ces connaissances et ces savoir-faire. Les difficultés qu'ils sont censés rencontrer en situation d'apprentissage ou de changement dans le travail constituent, on l'a dit, une de leurs caractéristiques négatives aux yeux de beaucoup d'employeurs, ce qui conduit en pratique à une relative mise à l'écart des âgés dans ces situations. L'avancée en âge peut s'accompagner de moins bonnes performances pour des fonctions cognitives élémentaires, la mémoire immédiate par exemple, mais les différences entre âges ne sont pas de grande ampleur. Les performances sont très différentes selon les personnes et dépendent beaucoup de la formation initiale et continue ou des opportunités d'apprendre au quotidien. Dans les phases de changement, les appréhensions jouent beaucoup, de même que les modalités de la formation.

Ces situations « sélectives sur l'âge » mettent les vieillissants (ou en tout cas une bonne partie d'entre eux) en difficulté. Or, les enquêtes françaises, qu'il s'agisse de l'enquête nationale *Conditions de travail* (Bué et coll., 2007) ou de l'enquête Sumer (Arnaudo *et al.*, 2004), montrent que la plupart des expositions aux contraintes et nuisances physiques ne régressent pas. Le nombre de personnes concernées reste stable ou en légère progression à long terme. Le même constat est fait dans d'autres pays (Parent-Thirion *et al.*, 2006). Dans le passé, les quadragénaires et quinquagénaires étaient moins exposés que les jeunes, mais leur nombre croissant compromet ces modes d'affectation différentielle selon l'âge. La mise à l'abri se heurte à un conflit arithmétique, d'autant que les postes « doux » tendent à se durcir et à se raréfier dans les entreprises. En comparant la variation de l'exposition à chaque âge, on constate à chaque date que les âgés sont relativement « protégés » par rapport à leurs cadets ; mais que, pour une génération donnée, le score s'aggrave d'une enquête à l'autre (Pailhé, 2005).

Les analyses réalisées à partir de la récente enquête *SIP*¹ (Bahu *et al.*, 2011) confirment le constat d'une exposition non négligeable des seniors. Un travailleur sur trois ayant connu au moins dix ans d'emploi et âgé de 50 à 59 ans subit au moins une de ces expositions : 6 % des personnes se déclarent toujours ou souvent exposées au travail de nuit, fixe ou alternant avec des horaires de jour début 2007 ; 11 % déclarent être toujours exposées au travail répétitif, 24 % au travail physiquement exigeant (charges lourdes, postures pénibles, bruit) et 10 % à des produits nocifs ou toxiques. En prenant en compte le parcours et non plus l'exposition actuelle, plus de la moitié de la population étudiée a été exposée : une personne sur cinq déclare avoir déjà travaillé de nuit ; une sur quatre a déjà été exposée à des produits nocifs ; une sur quatre a eu un travail répétitif ; enfin quatre sur dix ont connu une période de travail physiquement exigeant.

Conditions de travail et santé

De nombreuses études, notamment épidémiologiques, établissent un lien entre exposition à certaines conditions de travail et effets sur la santé. Les résultats obtenus à partir de l'enquête *SIP* montrent ainsi que, parmi la population qui a travaillé plus de dix ans, les quinquagénaires – mais aussi les 50-74 ans – qui ont connu au moins une exposition au travail de nuit, au travail répétitif, au travail physiquement exigeant ou encore à des produits toxiques ont un risque significativement plus élevé d'être limités depuis au moins six mois dans leurs activités habituelles en raison d'un problème de santé (Bahu *et al.*, 2011). Le cumul des expositions renforce les effets sur la santé. De plus, les effets sur la santé sont liés aux expositions actuelles mais aussi aux expositions passées. En revanche, il n'existe pas de relation linéaire entre exposition et santé. Certaines personnes travaillent plus longtemps dans des conditions d'exposition que d'autres ne supportent pas : c'est l'effet du travailleur sain. Il n'existe pas toujours de relation « dose-effet » entre la durée cumulée

¹ L'enquête *Santé et Itinéraire professionnel (SIP)* est une enquête longitudinale auprès d'un échantillon représentatif de la population générale, quel que soit leur statut d'activité, y compris les non-salariés et les retraités. La première vague, fin 2006-début 2007, a été menée auprès de 13 700 personnes de 20 à 74 ans.

d'exposition et ses effets sur la santé à long terme, ni même d'effet seuil, avec une altération significative de la santé au-delà d'une certaine durée d'exposition (Lasfargues, 2005).

Un mauvais état de santé conduit plus fréquemment à une sortie de l'emploi, soit vers le chômage, soit vers l'inactivité. L'enquête *Share*² montre que les seniors en emploi sont ainsi en moyenne en meilleure santé que ceux qui n'y sont plus (Debrand, Lengagne, 2007). Une analyse des trajectoires professionnelles à partir de l'enquête *SIP (Santé et Itinéraire professionnel)* montre des liens étroits entre parcours et état de santé (Coutrot *et al.*, 2010). En particulier, les personnes dont les parcours sont fortement marqués par le chômage ont une santé plus fréquemment dégradée. La santé est encore plus dégradée lorsque les parcours comprennent de fréquents changements d'emploi.

Conditions de travail et départs en retraite

L'allongement effectif de la durée de vie active dépend des possibilités réelles de rester en emploi jusqu'à la retraite, donc à la fois des pratiques des employeurs et des décisions individuelles. La décision de partir à la retraite ou de se maintenir en emploi dépend de multiples déterminants, parmi lesquels les conditions de travail jouent un rôle.

La nature des conditions de travail actuelles (au moment où les questions sont posées) et en particulier leur caractère exigeant interviennent dans les aspirations. À partir de l'enquête *Share*, Blanchet et Debrand (2007) mettent en évidence que le fait d'exercer un « travail physiquement pénible » ou de travailler « constamment sous pression à cause d'une forte charge de travail » renforce le souhait de partir à la retraite le plus tôt possible. La probabilité de souhaiter partir au plus vite s'accroît alors de quatre à six points. Selon les résultats de la dernière *Enquête européenne sur les conditions de travail*, réalisée en 2010, plus les travailleurs sont exposés à des risques tels que les vibrations des machines, travailler dans des positions douloureuses, soulever des personnes ou d'autres charges lourdes et effectuer des mouvements répétitifs, moins ils sont susceptibles de penser qu'ils seront en mesure de s'acquitter de leurs tâches professionnelles à 60 ans. Pour la France, Molinié (2005), en utilisant les résultats de l'enquête *Visat*³, constate que, chez les femmes salariées de plus de 50 ans, le fait d'exercer un travail posté ou de nuit diminue nettement la probabilité qu'elles se sentent « capables de rester dans leur emploi jusqu'à la retraite ». Chez leurs homologues masculins, c'est le fait d'avoir un travail avec de fortes exigences physiques (postures, charges lourdes...) qui diminue cette probabilité.

Aux conditions de travail s'ajoutent les motifs de satisfaction ou d'insatisfaction qu'apporte la vie professionnelle. À partir de l'enquête *SVP50*⁴, Volkoff et Bardot (2004) concluent que les appréciations sur le travail (avec des *items* tels que « ne pas pouvoir choisir la façon de procéder dans son travail », « ne pas avoir les moyens d'un travail de bonne qualité », « ne pas avoir la fierté du travail bien fait ») accroissent la probabilité de partir avant l'âge de la retraite à taux plein. Des appréciations négatives sur des changements importants survenus dans le travail au cours des cinq dernières années jouent dans le même sens. Des résultats similaires ont été mis en évidence par Molinié (2005) à partir de l'enquête *Visat* de 1996. La probabilité de « se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite » est fortement accrue par les *items* suivants : « le travail permet d'apprendre », « le travail est varié », « avoir les moyens de faire un travail de bonne qualité », « la reconnaissance par l'entourage professionnel », « pouvoir choisir la façon de procéder », « penser pouvoir progresser dans sa carrière et dans ses compétences », « voir son travail mieux reconnu dans les années qui viennent ». Or, comme le montre cette même étude, le fait de ne pas se sentir, à 52 ans, capable de tenir dans son emploi jusqu'à la retraite, augmente fortement la probabilité d'être

² L'enquête *Survey on Health, Ageing and Retirement in Europe* a été réalisée en 2004 auprès de 22 000 personnes de 50 ans et plus dans dix pays.

³ L'enquête *Vieillesse Santé Travail* est réalisée sur un panel de 3 000 salariés ou retraités de 32, 42, 52 et 62 ans. Trois campagnes d'enquête ont eu lieu en 1996, 2001 et 2006.

⁴ L'enquête *Santé et Vie Professionnelle après 50 ans (SVP50)* a été réalisée par le CISME en 2003 auprès de 11 223 personnes.

sans emploi cinq ans après (en étant à la retraite, en pré-retraite, au chômage ou en inaptitude). Les plus récents résultats sur les motivations de départ à la retraite (Cnav-Drees-DSS, 2010) confirment l'importance du travail dans la décision de départ à la retraite ou de prolongation d'activité : 22 % des nouveaux retraités ont retardé leur départ par rapport à ce qu'il leur aurait été possible de faire, le plus souvent par intérêt pour le travail ou pour conserver le salaire plus longtemps, plus que par désir d'accroître leurs droits à la retraite future. Des résultats similaires ont été obtenus à partir de l'enquête européenne *Share* (Blanchet, Debrand, 2005) : les conditions de travail et l'état de santé sont deux facteurs qui peuvent expliquer le souhait de partir en retraite le plus tôt possible. En moyenne, « se déclarer globalement satisfait de son travail » réduit de quatorze points la probabilité de souhaiter partir au plus vite.

L'avancée en âge de la population au travail rend la sélection de moins en moins praticable. Par ailleurs, la fermeture des dispositifs publics de cessation anticipée d'activité, l'allongement de la durée d'assurance résultant des réformes des systèmes de retraite et l'accès plus contraint aux dispositifs de sortie *via* l'invalidité rendent l'éviction des seniors de plus en plus problématique. L'idée de privilégier des aménagements dans les conditions et l'organisation du travail, qui limitent ces situations difficiles, atténuent leurs effets, ou facilitent le déploiement de stratégies de travail mises en place par les vieillissants eux-mêmes n'est pas nouvelle. Les comparaisons européennes sur les conditions de travail tendent en effet à montrer qu'il existe un lien entre de bonnes conditions de travail et un taux d'emploi des seniors plus élevé (Pollak, 2009 ; Mardon et Volkoff, 2011). Mardon et Volkoff montrent en particulier que les postures de travail pénibles, le travail de nuit et les possibilités d'apprendre tout au long du parcours professionnel expliquent les différences de taux d'emploi des seniors : les pays où postures pénibles et travail de nuit sont moins fréquents (à tout âge et pour les 45 ans et plus) et les possibilités d'apprendre sont plus importantes présentent un taux d'emploi des seniors élevé.

Les études sur les « bonnes pratiques » en matière de gestion des âges, réalisées depuis le milieu des années 1990 par ou pour la Fondation de Dublin (European Foundation, 2006 ; Walker, 1997), retiennent notamment des actions relevant de « pratiques flexibles de travail » (parmi lesquelles on trouve les aménagements du temps de travail des seniors, le changement de poste ou de fonction...), de « la protection et de la promotion de la santé, de la conception/aménagement du lieu de travail » et du « reclassement »⁵. La description des actions mises en œuvre est cependant le plus souvent insuffisante pour apprécier leur impact réel.

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS DES ÉTUDES SUR LES ACCORDS/PLANS D'ACTION EXISTANTS

La loi de décembre 2008 et les décrets et circulaires qui la complètent produisaient un double encadrement à l'élaboration des accords ou plans d'action pour l'emploi des seniors : un délai particulièrement court (six mois⁶, puis neuf mois pour les PME⁷) et un cadre apparemment strict définissant des exigences de contenu (tableau 1).

⁵ « Flexible working practices », « health protection and promotion, and workplace design », « redeployment ».

⁶ Le décret d'application datant du 20 mai 2009 et la circulaire du 9 juillet, les premiers textes n'ont pu réellement être établis qu'au cours du second semestre 2009.

⁷ La circulaire interministérielle n° DSS/5B/5C/2009/374 du 14 décembre 2009 a reporté le paiement de la pénalité de trois mois pour les entreprises de 50 à moins de 300 salariés non couvertes par un accord de branche. Celles-ci étaient dès lors redevables de la pénalité à partir du 1er avril 2010 et pouvaient donc déposer un accord ou un plan d'action au plus tard le 30 avril 2010.

Tableau 1 : Contenu fixé par le dispositif législatif

Un objectif chiffré global	<ul style="list-style-type: none"> • maintien dans l'emploi → salariés âgés de 55 ans et plus • ou recrutement des salariés âgés → salariés âgés de 50 ans et plus
Des dispositions favorables relevant d'au moins 3 des 6 domaines d'action	<ul style="list-style-type: none"> • recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ; • anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ; • amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ; • développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ; • aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ; • transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat <p>→ Sur ces 3 domaines retenus, à chaque disposition favorable retenue est associé un objectif chiffré mesuré au moyen d'un indicateur.</p>
Modalités de suivi	<p>Des modalités de suivi de la mise en œuvre des dispositions retenues parmi les domaines d'action obligatoires, et de la réalisation de l'objectif chiffré.</p> <p>L'accord d'entreprise ou de groupe détermine librement ses modalités de suivi.</p>

Plusieurs bilans ont été réalisés, sur les accords de branche, d'une part, et sur les accords et plans d'action d'entreprise et de groupe, d'autre part. Ces bilans ont presque tous été réalisés alors que notre étude avait déjà été engagée. Ils n'ont donc pas servi de point d'appui à notre réflexion. Ils fournissent cependant des éléments de contexte et de mise en contraste.

En ce qui concerne les accords de branche, quatre-vingt-huit accords ont reçu un avis favorable du ministère (dont huit relevant de branches agricoles) fin décembre 2010 (DGT-Dares, 2011). La plupart (95 %) retiennent l'objectif de maintien dans l'emploi. Alors que trois domaines d'action suffisaient, plus de la moitié des accords en ont retenu au moins quatre. Trois domaines sont mentionnés dans quatre accords sur cinq : l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles (soixante-douze accords), le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation (soixante-dix accords) et la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat (soixante-dix accords). L'amélioration des conditions de travail arrive ensuite presque à égalité avec l'aménagement des fins de carrière (quarante-neuf et quarante-sept accords respectivement). Le recrutement est peu repris.

En matière d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité, les branches ont surtout inclus dans leurs accords des dispositions permettant de mieux connaître les situations de pénibilité au sein des entreprises par la réalisation de diagnostics ou d'études, en partenariat le plus souvent. Des actions de sensibilisation sont également prévues auprès des encadrants et des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Peu d'actions précises sont pour l'instant retenues par les branches dans ce domaine d'action, probablement parce que la plupart des accords ont été signés sans cadrage national sur la prise en compte de la pénibilité (DGT-Dares, 2010).

L'analyse plus détaillée menée par la Dares sur trois accords de branche (chimie, vin/spiritueux, coiffure) et sur vingt accords d'entreprise dans ces branches montre que les accords d'entreprise ne sont pas toujours de simples déclinaisons de la négociation de branche. Les dispositions de la branche sont plus ou moins reprises selon les caractéristiques des entreprises (taille), le moment de la signature et de l'extension de l'accord de branche. En ce qui concerne les domaines d'action retenus, il y a à la fois des points de convergence mais aussi des écarts. Certains domaines ne sont pas mentionnés dans l'accord de branche mais le sont dans plusieurs accords d'entreprise (cas des conditions de travail dans la coiffure). À l'inverse, certaines dispositions de l'accord de branche n'ont aucun écho dans les entreprises étudiées (cas de la formation tuteur et des dispenses d'astreinte dans la chimie).

En ce qui concerne les entreprises, environ trente-quatre mille accords ou plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés ont été déposés dans les unités territoriales (UT) des Direccte (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) entre le

début du dispositif et la fin du mois de septembre 2010⁸. Près de 60 % des textes ont été déposés en décembre 2009 et janvier 2010, la pénalité étant exigible à compter du 1^{er} février 2010 pour les entreprises et les groupes n'ayant pas déposé de texte au 31 janvier. De juin 2009 à octobre 2010, 29 % des textes déposés concernent des accords collectifs d'entreprise, 71 % des plans d'action. S'il est difficile d'estimer précisément le nombre d'organisations (entreprises, groupes/UES) ayant déposé des textes, Claisse *et al.* estiment qu'un tiers des accords et plans relèveraient d'entités de moins de 50 salariés, a priori exclues du champ du dispositif légal sauf s'il s'agit d'entreprises appartenant à des groupes ou UES de 50 salariés ou plus. L'étude menée par l'Aract-Lorraine (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) constate également que 25 à 36 % des textes, selon les unités territoriales, ont été déposés par des entreprises de moins de 50 salariés (Damm *et al.*, 2010). En Charente, 27 % des textes proviennent des entreprises de moins de 50 salariés (Maës *et al.*, 2011). Cette proportion atteint 41 % à la Réunion, la plupart appartenant à un groupe (Kerloch et Bédier, 2011).

Une analyse du contenu des accords et plans d'action nécessite une lecture précise des textes, qui ne peut s'appliquer à un large nombre de textes. Des analyses qualitatives sur le contenu des textes ont été menées par plusieurs intervenants : la Dares, des Aract, des Direccte, l'Afpa Transitions, l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) (notamment en synthétisant les études Aract). Elles fournissent des éléments complémentaires mais la sélection des accords étudiés ne repose pas sur les mêmes critères d'une étude à l'autre : demandes de rescrit (Dilly et Hanicotte, 2011 ; Kerloch et Bédier, 2010), caractère innovant des accords et panachage d'accords et de plans d'action provenant d'entreprises de tailles et de secteurs différents (Damm *et al.*, 2010 ; Maës *et al.*, 2011), combinaison différenciée selon les unités territoriales (UT) couvertes de la taille, du secteur et de la nature du texte, deux UT privilégiant les accords, la troisième les plans d'action (Holt, 2011). De plus, les textes analysés ne sont pas représentatifs au sens statistique. Enfin, comme le souligne l'étude de la Dares (Claisse *et al.*, 2011), cette analyse fait apparaître plusieurs difficultés : les discussions éventuelles (ou l'absence de discussion), le processus de négociation, les réflexions préalables ne peuvent être identifiées au vu du texte déposé ; les logiques et les enjeux ne sont pas forcément clairement identifiables à partir des formulations retenues⁹ ; certains textes sont structurés très différemment de ce qu'a prévu la loi, et les domaines d'action ne sont pas forcément clairement cités, ou apparaissent relativement vides ; il peut y avoir des degrés d'ambiguïté divers au sein d'un même texte ; certaines dispositions figurent de fait dans d'autres accords (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, conditions de travail, pénibilité...) et ne sont par conséquent pas visibles.

Parmi les cent seize textes analysés par la Dares, la majorité respecte strictement l'obligation légale d'utiliser trois domaines. La taille ou le secteur d'activité ne conduisent pas à des différences significatives de ce point de vue. En revanche, on trouve plus souvent dans les accords que dans les plans un nombre de domaines supérieur à trois. Les deux domaines les plus mis en avant sont le développement des compétences, des qualifications et l'accès à la formation (quatre-vingt-sept textes) et l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles (quatre-vingt-six). L'aménagement des fins de carrière (soixante-quinze) et la transmission des savoirs et compétences (soixante-treize) arrivent ensuite. Suivent l'amélioration des conditions de travail (soixante-deux) puis le recrutement (quarante-quatre). Le recrutement, les conditions de travail et les fins de carrière sont proportionnellement un peu plus abordés dans les accords que dans les plans d'action. La mention moins fréquente des conditions de travail pourrait résulter notamment de controverses importantes dans les entreprises à ce sujet, comme le montre l'examen de quelques procès-verbaux de désaccord.

⁸Claisse *et al.* (2011) estiment que 8 % d'entre eux sont des doublons, c'est-à-dire soit des avenants soit des nouvelles versions complétant ou remplaçant des accords et plans ayant déjà été déposés pour la même entreprise.

⁹Certains objectifs et indicateurs sont formulés de façon ambiguë. C'est particulièrement le cas des intentions de maintien dans l'emploi, l'indicateur affiché étant le plus souvent difficile à interpréter à lui seul.

Tableau 2 : Synthèse d'études sur les accords et plans d'action

	Dares 54 accords, 62 plans d'action	Aract Nord Pas de Calais 150 textes (40% accord, 60 % plans)	Aract Lorraine (3 UT, résultats par unité territo- riale)	Afpa Cha- rente 166 textes	Afpa, Maine et Loire 166 textes	Arvise, Réu- nion 65 accords, 171 plans d'action	Midact Midi- Pyrénées 39 accords, 61 plans d'action	Anact 13 régions, 1 500 textes
Objectifs globaux								
Maintien dans l'emploi	78,4 % - 91	86 %	71-88 %			92 % - 216	87 %	80 %
Recrutement	11,2 % - 13	9 %	22 % - 8			28 % - 65	10 %	
Les 2/difficile à départager	10,4 % - 12	5 %	5-18 %			45	3 %	
Domaines d'action								
Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise	38 % - 44	32 %	D'environ 22 à 45 %	36 % - 60	35 %	20 % - 48	23 %	27 %
Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles	74% - 86	67 %	Un peu plus de 50 % à près de 70 %	60 % - 100	47 %	60 % - 141	73 %	68 %
Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité	53 % - 62 5 ^{ème}	60 % 5 ^{ème}	D'un peu plus de 40 % à un peu plus de 50 %	53 % - 88 3 ^{ème}	51 % 3 ^{ème}	69 % - 163 2 ^{ème}	70 % 3 ^{ème}	56,5 % 3 ^{ème}
Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation	75 % - 87	68 %	D'un peu plus de 50 % à plus de 80 %	58 % - 96	86 %	83 % - 195	78 %	72 %
Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite	65 % - 75	64 %	50 à 60 %	52 % - 86	44 %	42 % - 100	59 %	56 %
Transmission des savoirs et compétences développement du tutorat	64 % - 73	61 %	Un peu moins de 50 % à un peu plus de 60 %	50 % - 83	60 %	61 % - 143	67 %	56 %

Les autres études aboutissent peu ou prou aux mêmes constats (tableau 2). Les plans d'action, on l'a dit, sont très largement majoritaires. Si des éléments de diagnostic apparaissent dans certains accords ou plans, ils restent plutôt succincts. Les mesures prévues visent dans la plupart des cas la population des seniors, les salariés à partir de 50 ou 55 ans, ou à partir de 45 ans en référence aux dispositions légales concernant la formation tout au long de la vie et l'accord interprofessionnel sur l'emploi des seniors. Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation est le domaine d'action le plus repris. Selon les échantillons étudiés, l'amélioration des conditions de travail apparaît le plus souvent en troisième (Anact), quatrième (DGEFP), ou cinquième place (Dares). Ce domaine est repris en moyenne dans un peu plus d'un texte sur deux. Cela ne signifie pas qu'aucune réflexion dans les entreprises ne concerne la santé et les conditions de travail. Une explication possible tient au caractère peut-être attentiste des textes vis-à-vis d'un accord de branche. Ce domaine d'action figure néanmoins en premier dans les trente entreprises retenues par Afpa Transitions pour son étude qualitative sur l'UT Charente (Maës *et al.*, 2011) et en deuxième position dans les entreprises réunionnaises (Kerloch et Bédier, 2011).

Une revue des actions citées dans les textes dans le domaine « amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité » fait apparaître une grande variété d'actions, plus importante que dans les autres dimensions. Un récapitulatif des actions citées dans plusieurs études (Claisse *et al.*, 2011 ; Dilly et Hanicotte, 2011 ; Damm *et al.*, 2010 ; Maës *et al.*, 2011) aboutit à une liste assez longue :

- Formation (postures, ergonomie, prévention, sensibilisation des RH aux conditions de travail) ;
- Adaptation ou changement de poste ;
- Allègement de la charge de travail (exemple des hôtels-café-restaurants : moins de chambres, dispense de plonge...) ;
- Changement d'horaire (nuit/jour, nocturnes...), des astreintes à partir d'un certain seuil d'âge, suppression du travail de nuit, dimanche ou jours fériés ou tableaux de roulement plus avantageux pour les seniors ;
- Passage à temps partiel ;
- Création d'un observatoire des conditions de travail, analyse de quelques postes, cartographie complète de la pénibilité, conditions de travail des seniors, analyse et suivi des accidents du travail/maladies professionnelles ;
- Commission de maintien dans l'emploi, commission de reclassement des salariés inaptes, commission au sein du CHSCT centralisant les demandes d'amélioration des conditions de travail des salariés de 55 ans et plus ;
- Partenariat avec CHSCT, CE, médecine du travail, Cram, Aract, OPPBTP ;
- Prévention (visites de sécurité sur le lieu de travail plus fréquentes pour les plus de 55 ans, questionnaire sur la sécurité en entreprise), ergonomie ;
- Suivi renforcé / Angle médical : visites (augmentation de la périodicité des visites médicales), bilans, surveillance renforcée ;
- Indemnité dégressive en cas de baisse de revenus liée à un changement de poste, maintien de la rémunération en cas d'inaptitude ;
- Entretien annuel intégrant la réflexion sur la pénibilité ;
- Information, brochures ;
- Mobilité / stabilité géographique ;
- Questionnaire aux salariés.

Le regroupement des actions citées n'est pas aussi facile qu'on pourrait le souhaiter, à défaut de connaître plus précisément la nature de ce qui est mis en place sur le terrain. Les mesures d'adaptation progressive des rémunérations en cas de dé-postage ou d'inaptitude ne relèvent pas directement d'une action sur les conditions de travail, même si elles facilitent le changement de

rythme de travail. L'adaptation ou le changement de poste n'implique pas forcément un allègement de la charge de travail ou un changement de rythme. Enfin, les trois dernières actions de la liste sont assez imprécises. On retrouve cette difficulté à classer les actions dans trois des études citées plus haut (tableau 3). L'aspect prévention semble ainsi peu présent dans les accords/plans étudiés par la Dares. En revanche, l'aspect diagnostic-sensibilisation est prédominant dans les accords de branche analysés par la DGEFP. L'absence de grille de lecture commune et la diversité des regroupements laissent planer une incertitude sur le bilan à tirer des actions prévues dans le domaine « amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité ».

Tableau 3 : Contenu de ce domaine d'action selon trois études

Études	Actions mentionnées
Dares (31 accords d'entreprise et 31 plans d'action)	Angle médical : visites, bilans etc. - 37 textes Formation sur les risques, les postures, l'ergonomie - 23 Adaptation ou changement de poste - 22 Temps partiel - 17 Changement d'horaire (nuit/jour) - 4 <i>Seuils d'âge retenus : 50 ou 55 ans (2 entreprises à partir de 45 ans)</i>
Aract Lorraine (16 accords et plans d'action)	Prévention, formation des salariés (formation gestes et postures, prévention des TMS) - 13 Aménagement des horaires de travail - 11 Augmentation de la périodicité des visites médicales - 7 Études, Audit, cartographie des postes - 6 Autres - 19
DGEFP 81 accords de branche	Diagnostiques, guides de bonnes pratiques, sensibilisation - 41 Visites médicales - 9 Informations sur les formations - 6 Temps partiel - 3 Entretien pénibilité - 3 Diminuer les horaires de nuit - 2 Maintien rémunération en cas d'inaptitude - 1

Ces actions suscitent plusieurs commentaires (notamment Dilly et Hanicotte, 2011 ; Claisse *et al.*, 2011). L'importance accordée à la visite annuelle comme outil d'une surveillance renforcée des seniors pose question compte tenu des capacités des services de santé au travail. De plus, cette mesure est individuelle et ne permet pas réellement une prévention de la dégradation de la santé. L'éclairage du lien santé-travail n'est pas abordé dans de nombreux textes. L'approche est essentiellement curative (Dilly et Hanicotte, 2011).

Au final, on peut reprendre les principales conclusions de l'étude de la Dares (Claisse *et al.*, 2011). S'ils se conforment pour la plupart à la loi, les accords et plans d'action laissent aussi souvent un champ d'interprétation important aux acteurs. Il est donc difficile de construire une typologie à la seule lecture des textes, d'autant que ceux-ci ne sont pas à eux seuls révélateurs de la qualité de l'engagement des parties. Il est alors nécessaire de poursuivre l'analyse sur le terrain auprès des acteurs pour mieux situer « le » texte relatif aux salariés âgés dans l'histoire sociale et économique de l'entreprise ou du groupe, en apprécier la portée, l'importance, la mise en œuvre et les effets. Le même constat avait été fait à propos d'accords relatifs aux seniors signés avant 2006 (Jolivet *et al.*, 2010). Par ailleurs se pose la question de la mise en œuvre des accords ou plans d'action. Dans la majorité des dix entreprises qui ont fait l'objet d'une étude qualitative en Nord-Pas de Calais, l'année 2010 n'a pas vu beaucoup d'actions se mettre en place sauf celles qui préexistaient à l'accord ou au plan (Dilly, Hanicotte, 2011).

Ainsi, dans l'ensemble de ces études menées antérieurement à la nôtre (ou en tout cas, antérieurement à la rédaction du présent rapport), la place accordée au domaine « amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité » reste très en deçà de ce qui pourrait sembler nécessaire,

compte tenu de la sélectivité sur l'âge, de l'impact sur la santé et sur les aspirations à partir à la retraite des conditions de travail. Rappelons ici que nous n'avons pas pour rôle de proposer à notre tour un bilan, même partiel. Notre tâche sera de nous centrer sur des initiatives réellement prises, afin de repérer leurs apports et leurs limites.

Chapitre 2

NOTRE APPROCHE DES SENIORS AU TRAVAIL

Ce court chapitre vise à rappeler brièvement les principaux éléments de l'approche des seniors au travail que nous défendons avec d'autres, chercheurs et intervenants, dans le champ des sciences humaines et sociales. Ces éléments ne sont pas issus de l'étude menée pour le Coct, mais de connaissances scientifiques disponibles dans la littérature (nous y faisons référence dans le texte). Les modèles théoriques du vieillissement au travail et de l'intervention qu'ils sous-tendent ont pu influencer notre mode de questionnement, de sélection des « expériences intéressantes » et d'interprétation des données ainsi recueillies.

1. LE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL : DES PROCESSUS DE DÉCLIN ET DE CONSTRUCTION

Les travaux menés dans le champ du vieillissement humain, auprès des personnes en âge de travailler (les 16-65 ans en France), renvoient à deux grandes familles d'approches. Les approches « fonctionnalistes » se centrent sur l'évolution avec l'âge des performances des grandes fonctions physiques et cognitives (capacité respiratoire, efforts musculaires, capacités attentionnelles ou mnésiques...), tandis que les approches « développementales » appréhendent le vieillissement au travers d'un parcours individuel, dans ses multiples dimensions (physiques, cognitives, sociales, psychiques).

Les premières, expérimentales, montrent essentiellement que l'âge s'accompagne d'une baisse des performances de fonctions évaluées isolément. Les secondes, expérimentales mais surtout situées, constatent l'existence de mécanismes de compensation des déclinés construits avec l'expérience, de préservation de l'efficacité de certaines fonctions, mais aussi de développement dans certaines conditions. Dans les deux cas, les travaux soulignent de manière unanime le phénomène d'accroissement avec l'avancée en âge de la variabilité inter et intra-individuelle des performances et des manières de faire (Millanvoye, 1993).

Durant la vie active, le vieillissement renvoie ainsi à un double mouvement de déclinés et de gains tout au long de la vie, dont le sens, l'ampleur, ou la date de survenue sont variables d'une personne à l'autre, accroissant de fait la diversité de la population avec l'âge.

2. LES RELATIONS ÂGE x TRAVAIL : UN VIEILLISSEMENT DIFFÉRENTIEL

Depuis plus d'une vingtaine d'années, les études en sciences humaines et sociales (sociologie, ergonomie, psychologie notamment) interrogent les dimensions que revêt la relation entre vieillissement et travail (Teiger, 1995). Des auteurs distinguent d'une part, le vieillissement « produit » de la situation de travail, qui pourra se révéler à plus ou moins longue échéance sous la forme d'une usure prématurée ou au contraire d'un accroissement des compétences ; d'autre part, le vieillissement « en miroir », c'est-à-dire par confrontation à l'évolution des situations, des organisations et des techniques de travail qui mène dans bien des cas à des phénomènes de sélection au travail. Ajoutons à ces deux premières dimensions une troisième qui relève du vieillissement « dans » le travail et renvoie aux adaptations des façons de travailler développées par les travailleurs dans l'accomplissement de leurs tâches. Dans cette triple relation, l'environnement de travail peut accentuer les déclinés des individus, ou au contraire préserver et favoriser leur développement. De ce fait, le travail participe à la différenciation des travailleurs entre eux, et accroît celle-ci avec l'âge. Il

permet d'acquérir de nouvelles compétences et de construire sa propre expérience, mais il provoque aussi des troubles de santé et peut être très sélectif.

3. UNE APPROCHE « CONDITIONNELLE » DU VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL

Ces connaissances incitent à adopter une approche « conditionnelle » du vieillissement au travail (Delgoulet *et al.*, 2010) : selon les options qui sont prises en matière de conditions de travail, d'horaires, de formation, de gestion des collectifs, de conduite des parcours professionnels, de représentations sociales sur les effets du vieillissement, les difficultés des salariés âgés vont être plus ou moins accentuées, leurs atouts vont être plus ou moins valorisés.

D'où deux interrogations à soulever sur chaque situation de travail : est-ce que les exigences de la tâche demandent ou non la mise en œuvre de capacités de base pour lesquelles l'avance en âge est statistiquement associée à des déclin progressifs (souplesse articulaire, qualité de la vue et de l'audition, performances de la mémoire immédiate sous forte pression temporelle...) ? À l'inverse, est-ce que l'accumulation de connaissances et d'expérience grâce au parcours professionnel antérieur permet d'être plus efficace, d'obtenir de bons résultats sans s'épuiser physiquement ni psychologiquement ?

Ces deux questions très générales sont à préciser ensuite en examinant de nombreux aspects de la vie professionnelle, compte tenu des évolutions d'ensemble du monde du travail. Par exemple, les horaires atypiques, et notamment les rotations avec équipes de nuit, posent des problèmes particuliers aux vieillissants en raison d'une tendance à la fragilisation du sommeil avec l'âge (Quéinnec *et al.*, 1995). Le maintien d'une posture corporelle difficile (penchée, accroupie, tordue, déséquilibrée) sera souvent plus douloureux et fatigant pour un âgé que pour un jeune (Dubré *et al.*, 1996) – mais la connaissance du travail, et la connaissance de son propre corps, peuvent permettre d'adopter des modes opératoires moins coûteux physiquement, pour peu que la conception du poste de travail, son organisation et les modalités d'apprentissage le permettent (Gaudart, 2000). La multiplication des situations d'urgence va mettre les âgés en difficulté en les privant de possibilités d'anticipation, alors qu'au contraire s'ils peuvent anticiper les ressources de leur expérience sont davantage mobilisables (Pueyo, 2000). Les régulations des contraintes internes et externes à l'individu peuvent également se produire au niveau d'un collectif de travail. C'est alors une équipe, ou certains de ses membres, qui prend en charge la répartition des tâches entre « jeunes » et « anciens », par entente tacite ou, plus rarement, par réorganisation formelle (Avila-Assunção, Laville, 1996).

Si les stratégies des anciens sont négligées, elles seront moins aisées à mettre en place, moins efficaces, moins transférables en cas de changements dans l'entreprise concernée. Alors se forge la condition de « vieux travailleur », qui ne renvoie pas seulement à des caractéristiques personnelles, à l'âge en particulier. Le parcours professionnel, sa longueur, sa pénibilité, mais aussi la façon dont le travail actuel tient compte ou non des spécificités d'un quinquagénaire expérimenté, c'est tout cela qui entre en ligne de compte. Or, un « vieux travailleur », perçu comme tel par ses collègues et la hiérarchie dans l'entreprise, et par lui-même bien souvent, préférera accéder dès que possible au statut plus enviable de « jeune retraité ».

Les difficultés que provoque le vieillissement ne devraient donc être, ni sous-estimées, ni exagérées. On l'a dit, des déclin peuvent apparaître mais des compétences ne cessent de s'élaborer (Gaudart, Weill-Fassina, 1999 ; Delgoulet, 2001). Les salariés sont différents les uns des autres, et ces différences s'accroissent quand le parcours de vie, et avec lui le parcours professionnel, s'allonge. Pour que chacun trouve sa place, il faudrait faire reculer les contraintes extrêmes (efforts violents, horaires trop contraignants, urgences trop fréquentes...), mais aussi donner, ou redonner, à ces salariés, les moyens d'adopter des façons de travailler et d'apprendre qui leur conviennent.

4. QUATRE GRANDES ORIENTATIONS POUR L'ACTION

Si l'on admet cette façon de voir, a priori quatre grandes orientations, complémentaires, peuvent présider aux actions en milieu de travail (Delgoulet *et al.*, 2005), celles notamment qui pourraient résulter des accords ou des plans :

- Une première orientation, banale mais essentielle, est *l'amélioration globale* des conditions de travail. Celle-ci limite les effets d'usure professionnelle, élargit les marges d'action dans l'affectation des salariés de différents âges, accroît les possibilités d'élaborer des stratégies de préservation.
- On peut aussi admettre l'intérêt *d'actions « ciblées »* sur les personnels présentant des limitations de capacités. Ces limitations ne sont pas le propre d'une tranche d'âge, mais leur lien statistique avec l'âge est établi. La question se pose donc de disposer d'un volant de situations de travail qui puissent être occupées par des personnels présentant des séquelles d'accident, ou des pathologies plus ou moins invalidantes.
- Une troisième approche, souvent négligée à tort, porte sur la *diversité dans la réalisation effective de l'activité*, selon l'âge et diverses formes d'expérience. Nous avons souligné que les marges de manœuvre disponibles pour mettre ces stratégies en œuvre, et donc leurs chances de succès, dépendent des choix adoptés dans l'organisation du travail.
- Une quatrième piste d'action, enfin, supposerait que l'on adapte les *itinéraires professionnels*, de façon à limiter les expositions longues à des contraintes pénalisantes, et en favorisant des parcours cohérents, porteurs d'expérience. Si l'on admet que l'élaboration de cette expérience implique à la fois une variété dans les situations vécues – en évitant une stagnation professionnelle – et des temps de « respiration » propices au déploiement de réflexions, personnelles et collectives, sur ces situations, on comprend l'intérêt d'une approche « ergonomique » (au sens d'un aménagement optimal des moyens de travail), non seulement de chaque situation, mais de leur enchaînement.

Les accords et plans d'action « seniors » qui abordent la question des conditions de travail (ou les volets « seniors » d'accords sur les conditions de travail) peuvent donc fournir l'occasion de réfléchir à des systèmes de travail qui accroissent les possibilités de construire sa santé et ses compétences au fil de la vie professionnelle. Ce serait bénéfique pour les salariés âgés, mais certainement aussi pour l'ensemble de la population au travail.

Chapitre 3

DÉMARCHE D'ÉTUDE

Comme pour tout travail, l'activité de notre équipe d'étude a reposé sur des compromis, réélabrés au fil du temps, entre les objectifs assignés (et qu'elle a contribué à préciser) et les contraintes ou les ressources effectivement constatées.

Il n'est pas toujours d'usage de revenir sur les aléas dans le déroulement d'une étude. Il nous semble cependant, et le comité de suivi nous a approuvés sur ce point, qu'il est utile de donner dans ce rapport des éléments, non seulement sur la méthodologie prévue, mais sur les conditions concrètes dans lesquelles elle a été mise en œuvre, donc les adaptations auxquelles cette mise en œuvre a donné lieu.

Ces précisions peuvent contribuer à une meilleure compréhension des éléments recueillis, et des domaines sur lesquels nous sommes passés plus rapidement, compte tenu des situations locales – les questions privilégiées n'étant pas, comme on l'indiquera, exactement les mêmes d'une entreprise à une autre.

Il s'agit également d'amorcer ainsi l'étude elle-même, car les acceptations ou les refus, les contacts que nous avons pu (ou non) prendre, les informations auxquelles nous avons eu (ou non) accès, le dynamisme ou les inerties dans le déroulement d'une monographie, fournissent de premiers éléments d'appréciation sur la façon dont les entreprises étudiées abordent notre objet d'étude : les conditions de travail des seniors.

Dans ce chapitre, nous allons donc rappeler d'abord (1.) les traits essentiels de la méthodologie prévue, puis décrire comment elle s'est déclinée dans la pratique, avec beaucoup de diversité selon les contextes locaux (2.) ; l'une des manifestations de cette diversité a été l'échec, que nous évoquerons, de plusieurs dizaines de prises de contacts ou d'opérations amorcées. Nous présenterons ensuite la liste des établissements réellement étudiés, et leurs principales caractéristiques (3.) et enfin les démarches réellement mises en œuvre qui sont finalement assez diverses (4.).

1. LA MÉTHODOLOGIE INITIALEMENT PRÉVUE

Les quinze entreprises à étudier devaient être sélectionnées, avec un souci de diversité, sur la base d'informations préalables recueillies par les membres de l'équipe de recherche, ou ceux du groupe de suivi réuni par le Coct. Ces informations portaient sur les actions mises en œuvre – rappelons qu'il s'agissait de centrer l'étude sur des « expériences intéressantes » – et sur la qualité des liens qu'il serait possible d'établir avec des responsables, puisqu'il fallait avoir un accès rapide et facile à divers interlocuteurs (voir ci-après).

Au delà de cette phase de sélection, qui en pratique s'est étalée tout au long de l'année, la démarche d'étude retenue pour mener des investigations dans chaque établissement devait se décliner en cinq points, susceptibles de se recouvrir, que nous énumérons ici :

- Un *recueil de documents disponibles* concernant des données démographiques, de santé (accidents du travail-AT, maladies professionnelles-MP, absences), les procès-verbaux d'instance, les comptes rendus de CHSCT, le Document unique, les accords antérieurs relevant des seniors ou des conditions de travail, les accords eux-mêmes et leur déclinaison en plans d'action, ou les plans d'action (en l'absence d'accord), les appels éventuels à des consultants, les rapports internes s'il y a lieu...

- Des *entretiens de cadrage* auprès de trois catégories d'acteurs : a) les « négociateurs » de l'accord (représentants du personnel, employeurs, responsables du personnel) ou les personnes ayant contribué à l'élaboration du plan d'action ; b) les « praticiens » des conditions de travail (médecins et infirmiers du travail, responsables sécurité, consultants extérieurs éventuellement impliqués) ; c) les « opérationnels », c'est-à-dire des membres de l'encadrement qui ont depuis plus ou moins longtemps à gérer les questions d'âge au travail dans le cadre de leurs responsabilités usuelles, et qui doivent aujourd'hui s'investir dans la mise en œuvre des accords ou des plans.
- Un choix de quelques *situations*, concernées par les mesures contenues dans les plans ou accords, pour lesquelles un examen plus précis serait opportun compte tenu des spécificités des conditions de travail ou de la population de salariés ; il s'agit alors de présenter l'étude aux travailleurs concernés ; d'observer des séquences d'activité ; d'échanger avec les travailleurs sur ces observations et sur leur vision de leurs propres conditions de travail.
- Une analyse de tous ces éléments et synthèse de leurs enseignements essentiels pour *chaque entreprise* ; diffusion de cette synthèse lors d'une séance de restitution orale aux interlocuteurs dans l'entreprise.
- Une analyse et déclinaison thématique des résultats obtenus dans une *synthèse générale*, puis rédaction de celle-ci ; présentation, orale puis écrite, au Coct.

2. LES CONTACTS AVEC LES ENTREPRISES : UNE DÉMARCHE TEINTÉE DE VICISSITUDES

La recherche des entreprises susceptibles de participer à l'étude a été conduite selon plusieurs axes.

Certaines entreprises contactées étaient préalablement connues des institutions ou chercheurs. Elles disposaient d'accords ou plans en faveur des seniors qui mentionnaient le domaine d'action « amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ».

Cette connaissance préalable a facilité la prise de contact puis la participation à l'étude. Ce sont essentiellement les plus grandes entreprises du panel.

Parallèlement à ces premiers contacts directs, un travail de recensement d'entreprises susceptibles de participer à l'étude a été fait.

- À partir des informations fournies par les services régionaux du ministère du Travail concernant les entreprises qui avaient déposé un plan ou accord avec demande de rescrit et dont le plan ou l'accord mentionne le domaine d'action « amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité » ;
- À partir de la connaissance qu'ont les membres de l'équipe du tissu économique local ou national et des entreprises susceptibles d'être intéressées pour participer à l'étude proposée.

Un document « mémo » de deux pages présentant l'étude (ses objectifs, ses modalités...) a été produit à destination des entreprises. Ce « mémo » a été demandé par plusieurs d'entre elles lors des premiers contacts afin de leur permettre de prendre une décision.

Un premier ensemble composé de cinquante-sept entreprises a ainsi été constitué autour des critères suivants :

- accord ou plan d'action avec le domaine d'action « amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité » ;
- accord ou plan d'action sans connaissance des domaines d'actions mentionnés, mais des entreprises connues de l'équipe pour avoir conduit des actions en matière de conditions de travail ;

- entreprises peu ou pas connues de l'équipe, mais appartenant à des secteurs d'activités intéressants pour l'étude parce qu'ils sont couverts par des accords de branche (industries agro-alimentaire, industrie laitière, papier-carton).

Au fil de l'avancée des recherches et compte tenu du faible nombre d'entreprises ayant accepté de participer, une prospection plus opportuniste a été menée en tirant parti des rencontres singulières dans le cadre d'autres actions.

Par ailleurs, en région Picardie, plusieurs partenaires habituels du CESTP-Aract ont été sollicités (Consulaires, Fédérations patronales, Préventeurs institutionnels). Il s'avère finalement que ces relais n'avaient pas vraiment d'information au sujet des entreprises qui disposeraient ou pas d'un plan ou accord ni, à plus forte raison, de leurs contenus éventuels.

Finalement, près de soixante-dix entreprises ont été contactées dans le cadre de l'étude.

Les contacts finalement inopérants

Il n'est pas dans l'objet de ce rapport de développer les raisons pour lesquelles beaucoup de contacts en entreprise, pour les besoins de cette étude, n'ont finalement pas permis la réalisation d'une monographie. S'agissant d'une politique publique récemment impulsée, et d'une étude en délais limités, ce nombre important d'insuccès était prévu. Il vaut cependant la peine, parce que c'est aussi une indication sur la réalité du débat social en ce domaine, d'indiquer les motifs essentiels évoqués par les entreprises qui n'ont pas souhaité participer à l'étude.

- Les actions inscrites dans le plan ou l'accord n'avaient pas été mises en œuvre au moment du contact. Pour au moins six entreprises, les directions contactées ont été explicites sur ce point. Il s'agit, pour une partie d'entre elles, d'entreprises qui ont par ailleurs répondu à l'obligation légale à travers un plan d'action, sans réelle politique adressée aux seniors. *Ainsi, une entreprise de distribution de matériel électrique a une proportion très faible de salariés de 50 ans et plus (3,5 %). Un accord de GPEC (signé en 2008) couvre plusieurs domaines que l'on retrouve dans le cadre de la loi de décembre 2008. En matière d'amélioration des conditions de travail, les dispositions d'aménagement d'horaires et de postes prévues sont déclenchées à la demande des salariés concernés. Au moment de la prise de contact, aucune disposition n'avait été mise en œuvre.*
- Les interlocuteurs n'ont pas de temps à consacrer à une étude et/ou ne pensent pas qu'il y ait un bénéfice à en tirer¹⁰. En creux, il semble que la logique même d'une étude, bien que systématiquement présentée comme « légère », soit la raison principale de ces réticences. On notera également que, parmi ces entreprises, plusieurs sont des sites de production qui ont refusé après avoir sollicité l'autorisation de leur siège social. Concernant ce dernier aspect, l'argumentation

tences) qui n'a pas abouti. Elles sont alors passées par un plan d'action sur les seniors plutôt qu'une nouvelle négociation. De ce fait, l'idée même qu'un tiers vienne « rouvrir le dossier » a semblé rédhibitoire.

- Conjoncturellement, certaines n'avaient pas de temps à consacrer à l'étude dans le cadre temporel proposé, pour des raisons économiques ou parce que les acteurs étaient mobilisés sur des projets lourds. Ces arguments ont été avancés par plus d'un tiers des entreprises contactées. *Une entreprise de fabrication d'appareils pour le grand public est contactée mi décembre 2010 et répond favorablement sur le principe de l'étude. Une rencontre est réalisée dans la foulée avec le DRH du site pour organiser les différents temps de l'étude. Les modalités étant définies, des dates sont proposées à l'entreprise. À partir de ce moment vont se succéder différents événements (dates ne conviennent pas, départ du directeur du site puis problème industriel majeur) qui nous conduisent à ne plus insister auprès de cette entreprise.*
- Enfin, une partie non négligeable d'entreprises n'ont pas argumenté leur refus, voire pour quelques-unes n'ont pas répondu à nos sollicitations. On peut cependant imaginer que leurs raisons étaient similaires à celles que l'on vient d'évoquer.

Quelques entreprises accompagnées

Parmi les entreprises contactées, quelques-unes ont fait ou font l'objet d'un accompagnement sur des questions d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité. Cet accompagnement constitue dans certains cas une des actions prévues dans l'accord ou le plan d'action « seniors ».

Chez OLEO, l'accompagnement vise à la fois à outiller le pilotage des démarches de gestion du vieillissement au travail mais aussi à accompagner les acteurs de l'entreprise dans leur démarche de prévention. Il porte plus précisément sur trois objets complémentaires :

- 1) Une analyse des données ressources humaines pour éclairer et analyser le risque d'exclusion et le processus d'usure professionnelle liés aux conditions de travail. Il s'agit alors d'éclairer les pratiques en termes de parcours professionnels et de construire des indicateurs de suivi des populations singulier à chaque établissement.
- 2) Une analyse des facteurs de pénibilité sur les situations de travail des opérationnels pour prévenir l'usure professionnelle. Elle s'appuie sur une identification des facteurs de pénibilités physique et psychique auxquels sont exposés les salariés dans leur parcours à l'origine du processus d'usure professionnelle et sur une analyse ergonomique des postes de travail.
- 3) Un repérage des savoirs d'expérience et de prudence développés par les opérateurs pour construire des parcours professionnels. Ce repérage vise à proposer des formations issues du terrain pour favoriser le transfert de compétences issues du terrain (savoir d'expérience) et aider à la mise en place du tutorat.

NAVAL a souhaité bénéficier d'un appui scientifique du Créapt (Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail) dans une phase préalable aux négociations sur la pénibilité que l'entreprise envisage d'engager. Un des rôles confiés au Créapt est d'aider l'entreprise à s'approprier ou construire des définitions, crédibles au regard de la loi, et opératoires pour l'action. Le Créapt a fourni des connaissances et pistes de réflexion permettant à l'entreprise de mieux identifier les grands facteurs de pénibilité, et de réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour réduire leur impact sur la santé des personnels. Pour cela, une investigation à caractère exploratoire a été menée en 2011, appuyée sur quelques réunions de travail avec des responsables, la consultation de documents, et deux journées sur chacun des deux sites, qui ont permis aux chercheurs de rencontrer divers acteurs concernés et de visiter des lieux de travail.

3. LES ÉTABLISSEMENTS DE L'ÉCHANTILLON

Tableau 4 : Récapitulatif des caractéristiques des établissements étudiés

Nom	Secteur	Effectifs	Éléments sur l'accord ou le plan
AERO1	Aéronautique	1 400	Accord en faveur de l'emploi des seniors. Domaines : Recrutement - Développement des compétences - Transmission des savoirs et tutorat - Aménagement de fin de carrière. Domaine CdT : Entretien médico-professionnel – Cartographie des postes de travail - Observatoire en santé au travail
AERO2	Aéronautique	800	Idem AERO1
APPEL	Centre de relation client	100	Plan en faveur de l'emploi des seniors. Domaines : Recrutement - Développement des compétences. Domaine CdT : Evaluation de la pénibilité - Aménagement des postes – aménagement des temps – baisse de la polyvalence
HANDI	Atelier protégé	140	Accord en faveur de l'emploi des seniors Domaines : Recrutement - Anticipation de l'évolution des carrières. Domaine CdT : Ergonomie des postes. Formations. Aménagements d'horaires
MATFER	Métallurgie	350	Accord en faveur de l'emploi des seniors Domaines : Anticipation de l'évolution des carrières – Développement des compétences – Transmission des savoirs et tutorat. Domaine CdT non mentionné mais, des actions concrètes et une politique CdT pour tous depuis plusieurs années.
NAVAL	Construction navale	2 000	Accord GPEC. Chapitre : Valorisation de l'expérience des seniors et gestion de la seconde parties de carrière. Actions : Entretiens de seconde partie de carrière – Tutorat et transmission des savoirs – Mesures d'adaptation au poste de travail – Accès à la formation - Aménagement de l'activité, temps choisi.
OLEO	Agro industrie	25	Accord en faveur de l'emploi des seniors Domaines : Recrutement - Anticipation de l'évolution des carrières – Transmission des savoirs et tutorat - Aménagement de fin de carrière. Domaine CdT : Orienté « conception et aménagements des postes ou de l'organisation » et « identification des facteurs de pénibilité et d'usure ».
PATHO	Médical	1 300	Accord en faveur de l'emploi des seniors Domaines : Les 6 domaines d'action Domaine CdT : Renforcement de la veille sur la santé au travail, par une cartographie des emplois des seniors et une analyse des risques spécifiques à cette population.
PRESS	Métallurgie	130	Plan d'action en faveur de l'emploi des seniors Domaines : Recrutement de seniors – Transmission des savoirs et tutorat. Domaine CdT orienté sur des aménagements de postes.

Nom	Secteur	Effectifs	Eléments sur l'accord ou le plan
PULVER	Pharmacie	700	Plan d'action en faveur de l'emploi des seniors Domaines : Anticipation de l'évolution des carrières – Tutorat et transmission des savoirs – Développement des compétences. Domaine CdT : Non mentionné. Le plan évoque les conditions de travail comme un des points à débattre lors de l'entretien professionnel de 2 ^{ème} partie de carrière.
STORE	Bâtiment	35	Accord en faveur de l'emploi des seniors Domaines : Anticipation de l'évolution des carrières – Développement des compétences – Transmission des savoirs et tutorat. Domaine CdT : Non mentionné mais des actions concrètes et une politique CdT pour tous depuis plusieurs années.
SYNTHES	Chimie	700	Accord en faveur de l'emploi des seniors et Accord sur le travail des salariés postés Domaines : Les 6 domaines d'action Domaine CdT : Nouveau droit de préemption au dé postage pour les plus de 50 ans.
VEHIC	Automobile	3 500	Accord en faveur de l'emploi des seniors Domaines : Les 6 domaines d'action Domaine CdT : Diminution des charges physiques et cognitives, mentales — Développement de postes « légers » — Associer les seniors à l'amélioration des CdT— Lean et vieillissement.

La représentativité, tant du point de vue des secteurs d'activité que de celui de la taille, n'était pas recherchée pour la présente étude. Il s'agissait plutôt de parvenir à une certaine diversité de secteurs et de tailles en ayant, avant tout, des entreprises qui acceptent de « jouer le jeu » tel que nous l'avons décrit plus haut.

Nous avons évoqué les difficultés rencontrées pour obtenir l'acceptation des entreprises sollicitées. Aussi, ce sont, en proportion, des entreprises de grande taille qui ont répondu plus positivement, peut-être parce qu'elles sont plus habituées à ces logiques d'études et que c'est relativement moins coûteux pour elles.

Le principe même de chercher des entreprises susceptibles d'avoir conçu des « expériences intéressantes » et d'autre part, de les avoir mises en œuvre, nous a conduits à prendre contact avec des entreprises connues par ailleurs pour ce qu'elles font en matière de conditions de travail.

Trois secteurs dans lesquels nous avons cherché à obtenir des terrains sans y parvenir ne sont pas représentés. D'une part, il s'agit des industries laitières et de l'inter-secteurs papiers-cartons. Ces deux secteurs disposent chacun d'un accord relatif à l'emploi des seniors qu'il nous paraissait intéressant de mettre en perspective avec ce que des entreprises ont pu faire dans ce cadre ou en parallèle. D'autre part, nous avons cherché, conformément aux souhaits du Coct, à investiguer au moins une entreprise du secteur agricole, mais sans succès.

Bien que plusieurs grands groupes soient présents dans l'étude, le périmètre d'investigation concernait plutôt un site spécifique à chaque fois, dont les actions étudiées ne rendent pas compte de ce qui se fait sur l'ensemble des entités du groupe.

Aucune des entreprises de l'échantillon n'a appliqué directement un accord de branche.

4. NOS DÉMARCHES DANS LES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

Les modalités de réalisation de l'étude, comme c'est souvent le cas, ont donné lieu à des mises en œuvre assez singulières. Pour autant, nous avons systématiquement cherché à rencontrer les différents acteurs susceptibles d'apporter des éclairages variés.

Nous avons recueilli et analysé les accords et plans et, à chaque fois que cela était possible, recueilli des documents complémentaires utiles (des tableaux de bord relatifs aux suivis des actions mises en œuvre, des documents de présentation internes ayant servi aux négociateurs ou à destination de l'encadrement pour le déploiement, des outils d'analyses, etc.).

Nous avons systématiquement cherché à nous rendre compte par nous-mêmes des pratiques effectives, soit en interrogeant des « bénéficiaires » des mesures déployées (des tuteurs formés, des quinquagénaires dont les postes de travail ou les fonctions ont été modifiés), soit par des observations de situations de travail résultant de la mise en œuvre des actions.

Dans quelques cas, il n'a pas été possible de rendre compte de certaines dispositions ou alors de manière partielle. Par exemple, il n'a pas été possible de rencontrer des salariés seniors ayant bénéficié d'un aménagement de leur temps de travail chez PATHO¹¹, pour des raisons de confidentialité de dossier.

Les contacts initiaux ont été pris avec les représentants des directions des entreprises, ou parfois avec la personne en charge des actions « sécurité et conditions de travail ». Pour les entreprises les plus importantes, des contacts ont pu être initiés au niveau central, le plus souvent avec la direction des ressources humaines ou des relations sociales comme chez PULVER, SYNTHES ou chez AERO.

Là encore, entre les contacts directs ou facilités par des tiers, voire parfois à l'occasion de la participation d'un membre de l'équipe à un séminaire interne à l'entreprise ou d'une réunion de travail sur la GPEC ou la pénibilité comme chez NAVAL..., les modalités d'entrée dans l'entreprise furent variées et souvent opportunistes.

Le premier temps, outre la présentation des objectifs et du cadre de l'étude, a consisté à organiser les différentes rencontres utiles pour nos recueils d'informations.

Selon les cas, il n'a pas toujours été possible de rencontrer l'ensemble des acteurs qui auraient pu apporter les éclairages recherchés. Soit parce que certains acteurs n'étaient plus dans l'entreprise, soit parce que le coût de la rencontre aurait été trop important (délai trop long pour un rendez-vous, acteur géographiquement éloigné du siège ou du site d'étude...).

Pour chaque cas, il a fallu faire des choix concernant les dispositions à étudier. Outre que ces dispositions devaient avoir été mises en œuvre a minima, elles ont également été retenues en fonction de l'intérêt qu'elles avaient pour l'étude et de la possibilité d'en rendre compte dans la mesure de nos moyens. Cela fut d'autant plus vrai pour les entreprises qui ont déployé de nombreuses actions comme VEHIC ou AERO.

Le déroulement des investigations, à l'image de la pelote de laine, nous a conduits parfois à tirer des fils au fur et à mesure des rencontres avec nos interlocuteurs et au gré des éléments recueillis, notamment en ce qui concerne le « choix » des actions mises en œuvre susceptibles d'intéresser l'étude. Ce fut le cas par exemple chez STORE où nous avons découvert lors de notre première rencontre avec la direction qu'il n'y avait pas d'action du domaine « conditions de travail » dans l'accord, alors que le contraire avait été mentionné lors du contact téléphonique initial. L'échange avec la responsable RH a permis de mettre en avant la manière dont ils avaient opéré des créations de fonctions nouvelles pour des salariés nécessitant des reclassements, dont des seniors.

¹¹ Les noms d'emprunt utilisés ici pour désigner les entreprises renvoient à la liste présentée au 3.

Dans certains cas, comme chez SYNTHES, le siège nous a orientés vers un site dans lequel telle ou telle mesure de l'accord lui paraissait être bien engagée.

Pour toutes les entreprises étudiées, nous avons finalement pu rencontrer divers acteurs impliqués dans la conception et/ou la mise en œuvre des plans ou accords.

L'équipe avait systématiquement proposé aux entreprises la possibilité d'une restitution de nos analyses : certaines l'ont souhaité, d'autres pas, pour d'autres encore cette option est en suspens au moment où ce rapport est rédigé. De la même manière, certains acteurs ont souhaité avoir des « retours critiques » concernant les actions conduites ou plus largement certains aspects relatifs aux conditions de travail ou à la prévention des risques.

Chez STORE par exemple, une réunion d'échange a eu lieu dans l'entreprise avec la DRH, l'animatrice QSE et le DP titulaire. Au cours de cette réunion, nous avons échangé sur l'opportunité de développer une politique de prévention des risques d'inaptitudes et sur la modalité actuelle du tutorat qui pose des questions d'accroissement possible de la pénibilité pour les tuteurs. Chez NAVAL, les éléments recueillis lors des entretiens et des visites d'ateliers ont nourri les réflexions de l'entreprise qui préparait sa négociation sur la pénibilité.

Finalement, à l'instar de n'importe quelle activité de travail, cette étude a été teintée d'une grande variabilité de situations. Les démarches, si elles n'ont pas été strictement similaires d'une entreprise à l'autre, ont néanmoins permis de rendre compte de la genèse de la construction des plans ou accords et de décrire, par un regard de terrain, certaines actions en faveur des seniors.

Chapitre 4

L'ÉLABORATION DES ACCORDS ET PLANS D'ACTION

La loi de décembre 2008 produisait un double encadrement : un délai particulièrement court (six mois, étendus à neuf mois pour les PME) et un cadre apparemment strict (objectifs et domaines d'action prédéfinis). Dans ce chapitre, nous verrons d'abord comment les accords ou plans d'action ont été élaborés (1.), puis comment et pourquoi le domaine d'action Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité a été retenu (2.). Nous apporterons enfin quelques éléments sur la mise en œuvre des actions (3.).

1. GENÈSE DES TEXTES

Les textes ont quasiment tous été déposés à la fin de l'année 2009 (novembre et décembre), respectant ainsi les prescriptions légales. Ils ont pour la plupart été élaborés en pratique sur un calendrier très resserré : le dernier trimestre de l'année 2009. C'est le cas notamment pour MATFER, PRESS et STORE. Le délai particulièrement court a eu un impact différent selon la taille et surtout l'antériorité d'une réflexion sur les seniors ou sur des questions liées. Les PME de notre échantillon mentionnent que le délai très court les a conduites à privilégier un texte relativement formel dans un souci de sécurisation juridique. Ainsi :

- La direction et les représentants syndicaux de HANDI estiment qu'ils n'ont pas pu préparer suffisamment l'accord.
- PRESS a démarré les discussions en septembre pour une signature en décembre après quatre séances de négociation. Le groupe auquel appartient l'entreprise a fourni à ses filiales l'information sur ce dispositif légal après que PRESS ait engagé sa réflexion.

Les accords ou plans d'action relèvent dans la plupart des cas d'une négociation spécifiquement ouverte en réponse à l'obligation légale relative à l'emploi des seniors, avec deux exceptions.

- NAVAL a traité cette question dans une partie d'un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences conclu en juin 2009, à l'issue de deux ans de négociation.
- SYNTHESES a conclu en décembre 2009 un accord sur la seconde partie de carrière qui répond à l'obligation légale, mais il est complété de fait par un accord sur le travail des salariés postés conclu en 2010.

Des accords plus fréquents

La plupart des entreprises analysées ici ont abouti à un accord. La taille peut expliquer la plus grande fréquence des accords, puisque les deux entreprises qui ont mis en place un plan d'action emploient cent personnes. Cependant :

- STORE et OLEO, qui, avec respectivement trente et trente-cinq salariés, ne sont pas concernées par la pénalité, ont néanmoins choisi de signer un accord. Rappelons que les études existantes sur les accords et plans d'action montrent qu'environ un quart des textes a été déposé par des entreprises de moins de cinquante salariés appartenant ou non à des groupes (*cf.* chapitre 1).
- PRESS avait prévu un accord, mais les représentants des organisations syndicales n'ont *in extremis* pas voulu le signer.

- Seule APPEL a prévu d'emblée un plan d'action, en raison de l'absence de représentation syndicale¹².
- Enfin, PULVER, qui emploie sept cents salariés, avait engagé des discussions, et cinq réunions de négociations avec les cinq organisations syndicales représentatives ont eu lieu. Celles-ci se sont finalement déclarées non signataires.

Il est possible que la prise en compte du domaine d'action « amélioration des conditions de travail » soit plus fréquemment associée à la conclusion d'un accord, comme le suggèrent Farvaque et Lefebvre (2010). Dans notre étude, les accords ont souvent été signés soit par toutes les organisations syndicales, soit par une large majorité d'entre elles.

Tableau 5 : Caractéristiques des textes déposés

Nom	Nature du texte	Date	Signataires
AERO1	accord de groupe	novembre 2009	4 OS sur 5
AERO2			
APPEL	plan d'action	novembre 2009	absence d'OS
HANDI	accord	décembre 2009	2 OS sur 2
MATFER	accord	décembre 2009	4 OS sur 4
NAVAL	accord (GPEC) avenant seniors	juin 2009	3 OS sur 4
		décembre 2009	3 OS sur 4
OLEO	accord	janvier 2010	3 OS sur 3
PATHO	accord	juin 2009	5 OS sur 5
PRESS	plan d'action (1 an)	décembre 2009	-
PULVER	plan d'action	novembre 2009	-
STORE	accord	janvier 2010	l'OS représentée
SYNTHES	accord	décembre 2009	3 OS sur 5
	accord salariés postés	2010	4 OS sur 5
VEHIC	accord de groupe	janvier 2010	5 OS sur 6

Des processus d'élaboration très divers

L'élaboration des textes s'est appuyée de façon très variable sur des discussions préalables. Dans la plupart des cas, des discussions avec les représentants syndicaux ont eu lieu, mais les textes ont rarement été co-construits. Comme dans d'autres négociations, la direction est le plus souvent arrivée au stade des discussions avec un projet d'accord quasi complet. Le groupe AERO semble le seul à avoir sollicité en amont un groupe de médecins du travail, dont les propositions ont été très largement reprises dans l'accord final. PRESS a, pour sa part, mis en place un groupe de travail pour chacune des trois dimensions retenues. Néanmoins, les représentants syndicaux estiment que les discussions n'ont pas permis une vraie négociation, en partie sous la pression du calendrier.

L'existence d'un accord de niveau supérieur intervient de façon très variable. Ainsi, le directeur de PRESS est informé au milieu de l'année 2009 par l'UIMM (Union des industries et des métiers de la métallurgie) puis par l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) de l'existence de cette incitation légale dans le cadre de séances d'information collectives auprès des dirigeants. Lorsqu'il initie le projet en interne fin septembre 2009, il ne dispose alors ni d'un accord de branche (l'accord métallurgie sera signé le 4 décembre 2009) ni, on l'a dit, d'un accord de groupe. La même absence d'accord de branche est soulignée par VEHIC. Aucune des entreprises étudiées ici n'a appliqué ni repris même en partie l'accord de branche, le cas échéant, pour élaborer le texte déposé. Néanmoins, compte tenu de la perspective d'un accord de branche, PRESS n'a établi de plan d'action que pour un an (au lieu des trois requis), l'accord de branche signé depuis la dispensant d'un texte

¹² À la différence de la négociation sur la réduction du temps de travail, il n'a pas été prévu de mandatement.

autonome. En revanche, les négociations ont été d'emblée conduites au niveau du groupe en ce qui concerne AERO1 et AERO2, ainsi que VEHIC.

Trois facteurs déterminants

Du point de vue du processus de négociation et du contenu du texte, deux facteurs jouent manifestement : **l'existence d'un dialogue social préalable et le degré de construction préalable de la problématique seniors**. Ces deux facteurs peuvent se renforcer mutuellement ou intervenir assez indépendamment l'un de l'autre. L'existence d'un dialogue social a pu aboutir à des accords antérieurs sur des thèmes connexes, qui ont amorcé une réflexion sur certains points. Celle-ci peut favoriser également des discussions sur le fond qui peuvent déboucher sur des accords moins formels.

- Dans le cas de PATHO, deux accords sur l'aménagement du temps de travail en fin de carrière avaient été signés en 2007 et 2008. Ils s'inscrivent dans le cadre d'un dialogue social vivant, la direction des ressources humaines cherchant à anticiper les thèmes de négociation. Si la question du temps de travail a déjà été abordée, les spécificités de la population des seniors, les questions d'accès à la formation sont des thèmes apparus plus clairement au cours des discussions pour l'accord sur l'emploi des seniors. Les discussions autour du projet d'accord seniors ont été l'occasion de s'intéresser aux spécificités de la population des seniors et à se poser de nouvelles questions, comme l'accès à la formation des plus âgés. L'accord couvre finalement les six dimensions proposées et, s'il vise prioritairement les 50 ans et plus, il n'exclut pas les salariés plus jeunes.
- Le groupe auquel SYNTHESE appartient a signé deux accords récents dans lesquels la question des seniors et celle des conditions de travail apparaissent liées : en 2009, un accord sur la seconde partie de carrière, qui comporte un volet sur les conditions de travail, et quelques mois plus tard un accord sur le travail des salariés postés.
- Les discussions qui ont eu lieu à l'occasion de l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la perspective de négocier sur la pénibilité dans le cadre des nouvelles dispositions signalent l'attention portée par NAVAL aux questions de conditions de travail et d'usure professionnelle.

Une réflexion sur l'emploi des seniors peut s'être développée dans l'entreprise, qu'il y ait ou non un dialogue social actif contribuant à la signature d'accords.

- L'amélioration des conditions de travail et le suivi de la santé au travail sont une préoccupation ancienne au sein du groupe AERO ; elle est apparue dans les années 1980. Cette réflexion ancienne a perduré au fil des réorganisations internes au groupe et est sensible à la fois chez AERO1 et chez AERO2. Le dialogue social actif au sein du groupe France s'est notamment traduit par la signature en 2005 d'un accord sur la seconde partie de carrière anticipant la signature de l'accord interprofessionnel sur l'emploi des seniors la même année.
- Plusieurs réflexions ont été menées depuis le début des années 2000 au sein du groupe VEHIC, compte tenu des exigences des postes de travail et de la fin des possibilités récurrentes de cessation anticipée d'activité. Des études réalisées entre 2003 et 2005 dans des groupes de travail par secteur d'activité ont mis en lumière des problèmes d'aménagement du temps de travail et de pénibilité des conditions de travail. Une tentative de négociation d'un accord « seniors » en 2005 avait finalement échoué. Plusieurs accords depuis le début des années 2000 ont porté sur une bonne partie des six domaines retenus.

La réflexion apparaît plus nouvelle dans certaines entreprises. La question des seniors n'y est pas forcément construite dans la logique retenue, au moins explicitement, par la loi et elle n'englobe pas forcément l'ensemble des dimensions.

- HANDI, entreprise adaptée, a intégré la non-discrimination à l'embauche comme une valeur de l'entreprise. Au même titre que le handicap, l'âge n'intervient pas dans les décisions de

recrutement. Par ailleurs, compte tenu du handicap de ses salariés, l'entreprise réalise couramment des aménagements de postes.

- MATFER a certes engagé une réflexion récente sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, depuis 2009, mais les seniors ne sont perçus ni par la direction ni par les organisations syndicales comme relevant d'une action spécifique dans ce domaine. Néanmoins, l'entreprise conduit depuis de nombreuses années des actions dans le domaine des conditions de travail (troubles musculo-squelettiques, aménagements des postes, produits chimiques cancérogènes et/ou mutagènes et/ou toxiques pour la reproduction, etc.).

Pour certaines entreprises, l'absence de réflexion antérieure se traduit par l'élaboration de textes uniquement en réponse à l'incitation légale. PRESS a connu une période de difficultés économiques à la fin des années 1990. Après son rachat par le groupe en 2002 et jusqu'en 2008, les moyens disponibles pour des actions en matière de conditions de travail étaient très restreints. C'est seulement depuis 2008 qu'une politique d'amélioration des conditions de travail est mise en place progressivement par la nouvelle direction. Néanmoins, les actions proposées dans le plan d'action s'inscrivent pour la direction dans un processus d'amélioration continue qui devrait se poursuivre.

Qu'elles présentent ou non une configuration favorable à la mise en place d'un accord ou d'un plan d'action, certaines entreprises perçoivent l'obligation de négocier davantage comme une contrainte administrative supplémentaire que comme un levier d'action favorable à la performance. Le délai très court et l'absence d'accompagnement sont notamment soulignés par HANDI.

Le contexte économique des entreprises et leur perception de l'enjeu que constitue pour elles le maintien en emploi des seniors est un troisième facteur important du point de vue du contenu du texte et de l'engagement de la direction.

- Pour APPEL, le plan d'action s'inscrit dans une démarche générale de certification pour l'obtention du label « responsabilité sociale de l'entreprise » (qui intègre des dimensions liées à l'emploi des seniors) et d'adhésion à une charte régionale en faveur de l'égalité de traitement et de la lutte contre les discriminations.
- Pour PATHO et SYNTHESES, les seniors représentent un enjeu en termes de compétences. Dans le groupe SYNTHESES, les 50 ans et plus représentent un tiers des effectifs. Leur motivation au travail représente donc un enjeu majeur en termes de performance. La pression des organisations syndicales a été forte, compte tenu des bons résultats du groupe, pour engager des discussions sur la pénibilité du travail. Chez PATHO, la proportion de seniors est moins importante, mais la forte présence de salariés jeunes avec un *turnover* important leur confère un rôle particulier dans le maintien et la transmission des compétences, en particulier liées aux soins.

La loi de décembre 2008 pose un cadre cognitif pour l'élaboration du texte qui dispense de la pénalité : un objectif à choisir (et un indicateur) et au moins trois domaines d'action à choisir parmi une liste qui en comporte six. La plupart des textes ont repris ce cadre et se structurent en fonction des domaines retenus. Deux situations extrêmes existent néanmoins : le plan d'action de PRESS fait une liste d'actions très précises d'améliorations techniques des conditions de travail, les accords des groupes AERO et VEHIC s'affranchissent assez largement de la structure par dimension.

2. LE DOMAINE « AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET PRÉVENTION DE LA PÉNIBILITÉ »

Comme on peut s'y attendre, les entreprises analysées ici ont mentionné explicitement la dimension « amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité », à l'exception de STORE et MATFER.

- La direction de STORE avait pourtant mentionné cette dimension lors des contacts préalables et, on le verra dans le chapitre 5, elle met en place un certain nombre d'actions depuis 2004 qui relèvent bien de cette dimension. Selon la directrice des ressources humaines, c'est essentiellement parce que les actions sur le champ de la prévention concernent tous les salariés sans spécificité d'âge.
- MATFER réalise, quant à elle, depuis 2005 un certain nombre d'aménagements pour corriger ou adapter les conditions de travail. Ces aménagements ont permis de réduire sensiblement les contraintes physiques aux postes de production et sont très positivement perçus par les salariés et par les représentants des organisations syndicales. Or, ces aménagements des postes de travail bénéficient à l'ensemble des salariés, y compris seniors, dans la mesure où la polyvalence est assez développée. Le discours de la direction, des représentants syndicaux et des experts est que l'amélioration des conditions de travail vise tous les salariés et pas une certaine catégorie. Le dispositif légal, perçu comme favorisant des actions spécifiques aux seniors, apparaît donc inadéquat pour le volet « amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité ».

Dans les autres entreprises, cette dimension a été retenue pour des raisons très liées d'une part, à la perception de l'importance des conditions de travail, à la fois en termes d'usure et de motivation au travail, d'autre part, au lien fait avec des enjeux économiques pour l'entreprise, de performance et de transmission des compétences. Ce couplage est particulièrement sensible dans des entreprises qui ont entamé une réflexion ancienne sur le sujet ou qui se sont saisies du dispositif légal comme d'un levier pour aborder ou approfondir ces questions.

Des entreprises comme AERO2, VEHIC, NAVAL et PULVER se caractérisent par la présence de contraintes physiques importantes, qui se cumulent avec d'autres contraintes (délai, rythme imposé, produits agressifs, manutentions lourdes, etc.) variables selon les secteurs d'activité. Ainsi, pour NAVAL, le niveau important des contraintes physiques, dû aux types de tâches et à l'environnement particulier des navires en construction ou en réparation, est dans la période récente accentué par des contraintes de délai de plus en plus serrées. Les salariés ont longtemps bénéficié de dispositifs de départ anticipé en retraite, notamment en raison des expositions (passées) à l'amiante. Les générations au travail actuellement, surtout celles qui sont encore loin des 60 ans, auront moins de possibilités de ce type. L'entreprise doit donc anticiper un poids accru des quinquagénaires parmi ses effectifs. D'où les actions prévues de transmission des compétences, en particulier des savoirs spécifiques sensibles, et de réduction du temps de travail en fin de carrière.

La perception de l'importance des conditions de travail se retrouve également, dans des contextes très différents, dans des entreprises relevant de secteurs moins traditionnellement identifiés comme difficiles du point de vue des conditions de travail. APPEL et PATHO en donnent deux exemples.

- La dimension « amélioration des conditions de travail » s'est imposée dans le cas de APPEL. La direction a conscience que les métiers en contact avec la clientèle présentent une certaine pénibilité. Si l'amélioration de l'environnement de travail est depuis le début de l'activité un point d'attention, la pénibilité liée aux flux d'appels et à la répétitivité des tâches est considérée comme un aspect à prendre en charge, notamment pour favoriser l'intégration de seniors.
- Chez PATHO, un important travail sur les lombalgies mené quelques années auparavant a mis en évidence la dimension psychique des douleurs lombaires et leurs liens avec la fatigue et la charge mentale. Une bonne partie de l'activité relève en effet de la prise en charge d'une seule pathologie. Or, PATHO fonctionne avec une forte proportion de salariés jeunes, avec un fort *turnover*, et d'âgés, plus stables.

L'analyse conduite par la Dares sur cent-seize accords et plans d'action montre que, sur la moitié des textes retenant la dimension « amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité », l'angle médical (visites, bilans, etc.) est le plus cité (*cf.* chapitre I). Cet angle est beaucoup

moins présent dans les textes analysés ici et ne constitue pas la principale forme d'action repérée. Les actions qui sont présentées dans le chapitre 5 relèvent de modalités d'action beaucoup plus diverses.

3. « AVANT/APRÈS »

La mise en œuvre des accords ou plans d'action se fait à un rythme très différent selon les opportunités existantes sur les sites, la convergence ou non des représentations sur les objectifs réels et les conséquences des actions envisagées. Le rythme de mise en œuvre dépend également du degré de nouveauté des actions prévues (actions totalement nouvelles ou poursuite d'actions déjà en place) ; de la manière dont les objectifs et indicateurs associés ont été posés (souvent un objectif au terme des trois années sans jalon intermédiaire). Il n'est pas question ici de dresser un bilan ou une évaluation précise du degré de réalisation des actions envisagées, mais plutôt de rendre compte des facteurs jouant en faveur ou en défaveur de la mise en œuvre.

Dans le cas de SYNTHESES, l'enjeu de maintien de la performance de l'entreprise et les demandes croissantes de passage de nuit en journée ont convergé pour favoriser le démarrage de la réinternalisation de certaines tâches. En revanche, la réflexion sur l'aménagement des postes de nuit semble être freinée par des craintes du côté des organisations syndicales, dont la direction a fait état : crainte de voir ces postes moins rémunérés ou moins reconnus en cas d'une officialisation des possibilités de repos sur ce temps de travail, et crainte que cette évolution ne soit l'occasion d'une réduction des effectifs sur ces horaires.

Intervient également dans certaines entreprises l'hésitation sur la démarche à entreprendre, qu'il s'agisse de la conception de guides d'entretien (pour les entretiens médico-professionnels chez AERO par exemple) ou de la mise en place d'une réflexion sur les conditions de travail des seniors (chez PATHO).

Au-delà de la mise en place d'actions ou de dispositifs figurant dans les textes, l'effectivité peut s'apprécier aussi par l'évolution ou la mise en place de structures de réflexion et de décision dans ce domaine, et par l'impact sur la sensibilisation à la problématique « seniors » de différents acteurs. On peut citer l'existence d'un groupe « pluridisciplinaire » conduisant une démarche de veille sur la santé en lien avec le travail chez PATHO, la mise en place de « référents seniors » chez VEHIC, la reconfiguration des commissions de maintien dans l'emploi chez AERO2 (avec l'intégration désormais d'un membre du CHSCT en application de l'accord « seniors », y compris pour les dossiers de personnes plus jeunes).

Chapitre 5

DES « EXPÉRIENCES INTÉRESSANTES »

1. DISPOSITIFS D'ÉVALUATION ET DE SUIVI

« Formaliser », « se mettre d'équerre », « savoir un peu mieux où on en est », « ne pas faire les choses au hasard »... ces formulations, diverses mais finalement voisines, traduisaient, dans les entretiens que nous avons menés, le souci chez beaucoup de nos interlocuteurs d'avoir des instruments de pilotage des actions à mener, en commençant par un état des lieux : combien de « seniors », dans quelles parties de l'entreprise, avec quelles conditions de travail, quels problèmes de santé, etc.

L'idée est à la fois de repérer d'où l'on part, de pouvoir suivre les effets des dispositions prises, et d'avoir sous la main des « indicateurs » à montrer, aux représentants des salariés ou à l'administration. Dans bien des cas, ces outils d'évaluation font eux-mêmes partie, explicitement, des « actions » prévues : mieux se repérer sur ces questions est alors considéré, en soi, comme un premier progrès, et présenté comme tel.

Dès que la taille de l'entreprise s'y prête, un effort de quantification est jugé utile, voire nécessaire – à l'aide d'outils déjà existants que l'on mobilise dans cette perspective, ou d'instruments nouveaux. Comme toujours en pareil cas, la quantification a ses apports et ses risques : l'évaluation chiffrée fournit des ordres de grandeur qui sont bons à connaître, mais selon la manière dont elle est menée, elle peut soit activer le débat social en mettant les chiffres et leur élaboration en discussion, soit au contraire l'amoindrir dès lors que les chiffres sont réputés « parler d'eux-mêmes ».

1.1. Des évaluations des « pénibilités »

➔ Chez *AERO 1*, un site qui comprend très peu de seniors (la moyenne d'âge des compagnons est de 28 ans), l'évaluation des pénibilités est axée sur une prévention des risques à long terme. Des problèmes de TMS (troubles musculo-squelettiques) apparaissent, associés au développement des difficultés de reclassement pour restriction d'aptitude. L'accentuation de la pression temporelle et les schémas d'organisation en cours tendent à « attacher » la personne à son poste, à accentuer une forme de sédentarisation au détriment de la mobilité au sein de l'équipe ; les temps de récupération sont de moins en moins possibles et, parallèlement, les cadences sont élevées.

Par ailleurs, il y a de moins en moins de postes ouverts aux personnes en restriction d'aptitude : de plus en plus d'activités sont sous-traitées (logistique, peinture, magasin). Il reste cependant un atelier au sous-ensemble comprenant un nombre important de travailleurs handicapés. Il apparaît donc indispensable d'entreprendre des améliorations ergonomiques de postes, et ce dès la conception, afin de permettre aux salariés de vieillir sur leur poste.

Le médecin du travail fait face à des difficultés de reclassement et de maintien dans l'emploi de salariés, vieillissants ou non. Se pose alors la question de savoir comment gérer de façon optimale les restrictions d'aptitude et assurer le reclassement du personnel qui, pour des raisons de santé, ne peut plus tenir certains postes. Le médecin du travail a besoin d'un outil qui lui permette de repérer les sollicitations spécifiques de tel ou tel poste, dans le cadre de la gestion des restrictions d'aptitude. L'accord « seniors » est une opportunité pour le médecin et l'ergonome de continuer à instruire les questions d'amélioration des conditions de travail.

L'ergonome d'AERO1 travaille donc à l'élaboration d'une grille des facteurs de pénibilité, qui recense quatre facteurs : les sollicitations biomécaniques (effort, contraintes posturales...) ; les am-

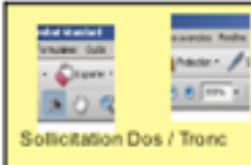


biances physiques (éclairage, bruit, solvants, CMR, vibrations); l'espace de travail (configuration spatiale des postes, manutention, port de charge); les contraintes cognitives (charges mentales, complexité des opérations, coopération entre compagnons...).

Cette grille sert de support à l'analyse de l'activité et des situations de travail, par une approche globale et précise du travail réel révélant les contraintes et les spécificités de l'activité, poste par poste. Concrètement, après des réunions avec l'ensemble de la ligne hiérarchique, où il s'agit d'expliquer à quoi sert cette analyse tout en levant un certain nombre d'objections, l'ergonome réunit les compagnons dans une logique participative.

Les facteurs relevés sur le terrain sont les suivants :

1. Facteurs biomécaniques : gestes répétitifs ; effort musculaire dynamique (pression déterminée par la matière travaillée) et statique (pour maintenir une position ou ajuster le geste) ; postures (solicitation du dos, des genoux, des bras, des chevilles) ; déplacement ; exigence d'équilibre : sol irrégulier, glissant ; bâti sur plusieurs niveaux, escaliers, piétinement ; manutention, port de charges (la plupart du temps ponctuel) ;
2. Ambiance physique : exposition au bruit ; exposition aux vibrations (celle-ci étant peu ou pas ressentie comme une contrainte par les compagnons – l'entreprise éprouve le besoin d'une classification des outils vibrants)
3. Exposition aux produits chimiques ;
4. Charge mentale.

Exemple : La cotation des sollicitations biomécaniques

 <p>Solicitation Dos / Tronc</p>	Flexion	0° ≤45° 60° + appui supplémentaire 90°	
	Extension	Sans Avec	
	Flexion latérale	Sans Avec	
	Torsion	Sans Avec	
 <p>Bras épaule</p>	Position frontale	Neutre < épaule niveau épaule > épaule	
		Position latérale	Neutre < épaule niveau épaule > épaule
	 <p>Solicitation Poignet / main, poignet / avant bras</p>		Poignet
		Pas de déviation Déviations ≤ 15° Déviations > 15°	
Pas de rotation			
Rotation poignet / avant bras			

Nous présentons à la page précédente l'exemple d'une analyse des contraintes biomécaniques chez AERO1 qui identifie les postures (les flexions, torsions...), les membres sollicités (poignets...). Cette analyse fournit une vision globale des impacts physiques sur les sollicitations biomécaniques permettant au médecin du travail de gérer les restrictions d'aptitude. Notons qu'il ne s'agit pas de coter le poste, c'est-à-dire de lui attribuer un score, mais d'identifier le niveau de contraintes en fonction des membres sollicités.

Cette analyse des pénibilités, poste par poste, a déjà débouché concrètement sur des améliorations techniques :

- Conception d'un plancher amovible pour réaliser une opération de vissage et de pose de bielle, supprimant ainsi une posture pénible, le travail des chevilles quand le compagnon est debout sur la lisse.
- Conception d'un chariot qui porte des ferrures d'une quarantaine de kilos, prêtes au vissage ; cet investissement supprime le port de charge.

L'accord « seniors » a ainsi donné à AERO1 une raison de plus pour anticiper et améliorer les conditions de travail. L'exploitation de la base de données est réalisée sous le contrôle du médecin du travail. L'analyse entre dans une base de données, mentionnant les contraintes spécifiques de ces postes. Cette analyse est datée. Il est prévu de remettre à jour cette évaluation, en fonction de l'évolution des postes.

Cette évaluation des pénibilités a demandé dix-huit mois d'étude pour appréhender l'ensemble des activités de production de l'établissement (quatre cent soixante postes de travail), soit à peu près une journée par poste, y inclus l'analyse des observations réalisées.

➔ Chez NAVAL, le dispositif d'évaluation des pénibilités est, en l'état, moins ample et moins détaillé que chez AERO, parce que d'une part, sa mise en place est toute récente¹³, d'autre part, il n'implique pas d'observation directe des postes de travail. L'enjeu était avant tout de procéder à un décompte des effectifs exposés aux facteurs de pénibilité, afin de repérer si ces effectifs dépassaient ou non 50 % de la population dans son ensemble, seuil fixé par la loi pour une obligation de négocier sur ce thème. En tout état de cause, l'entreprise n'excluait pas de mener cette négociation, quel que soit le pourcentage finalement estimé.

Pour lancer ce recensement, la direction QSE de NAVAL a diffusé une note explicative dans les établissements, rappelant la liste des risques énumérés dans la loi, et le principe permettant de décider si un salarié est exposé : l'exposition doit être « suffisamment significative pour qu'elle soit susceptible de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé ». La direction précisait alors que des seuils, tenant compte de la fréquence, de l'intensité, de la durée d'exposition aux facteurs de risques, devaient à l'avenir être définis. Il fallait en outre que le salarié concerné occupe le poste exposé de manière habituelle.

L'affichage de ces critères pouvait laisser présager une évaluation systématique, sur les postes de travail. En pratique, NAVAL a adopté un mode de décompte moins lourd et moins compliqué, en partant des fichiers gérés par la médecine du travail. Dans ces fichiers, il est précisé si le salarié fait ou non l'objet d'une surveillance médicale renforcée. Une fois vérifié le fait que toute exposition aux facteurs de risque affichés dans la loi déclenche bien une telle surveillance, cette méthode présente l'avantage de permettre un recensement relativement rapide et léger, la contrepartie étant le défaut de précision : on aboutit ainsi à des estimations par excès, et l'on ne dispose pas de détails sur les types d'exposition qui sont en cause.

Le mode de relevé, impliquant une ingénierie relativement complexe, repose à la fois sur les données fournies par les médecins, des procédures de contrôle par les services RH à divers niveaux (pour éliminer notamment de « faux exposés » : des personnels dont l'exposition est mentionnée

¹³ Elle était en cours au moment de notre étude.

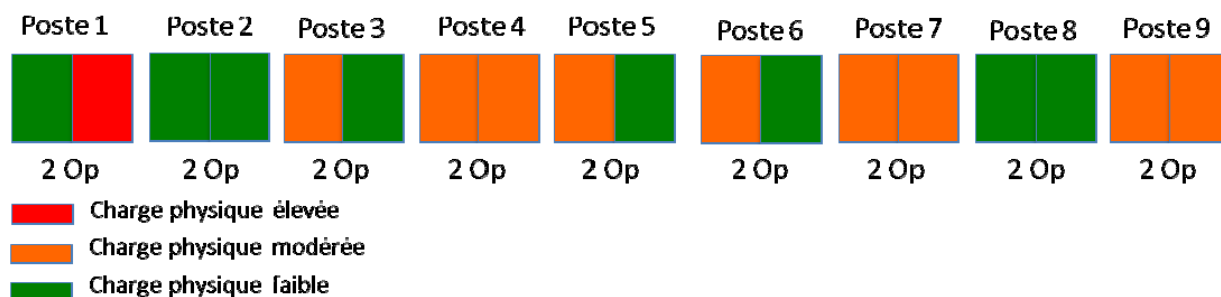
pour les besoins d'organisation de la surveillance médicale, mais n'est pas assez régulière pour les faire figurer dans la population concernée par le décret), et des méthodes de totalisation par unité de travail : une unité correspond à un atelier ou un service, ou à une partie d'un atelier ou service ; ses effectifs varient entre quelques salariés, et cent à deux cents ; les regroupements d'unités s'effectuent ainsi à plusieurs niveaux emboîtés. Les résultats sont concaténés par la direction puis diffusés sur les sites sous formes de tableaux statistiques. À chaque niveau, une coloration dans une case de tableau permet de voir si la prévalence des expositions (en pratique : la proportion de surveillances renforcées) est relativement peu élevée (vert), moyenne (orange), ou forte (rouge), ce qui peut fournir un premier guidage des priorités d'action à débattre lors de la négociation.

Il est cependant envisageable – et cette piste est à présent explorée au sein de **NAVAL** – de repartir des listings individuels que les médecins ont établis pour fournir les éléments de base du calcul. Ces listings comportent, entre autres, l'âge et le code « emploi » de chaque salarié, son établissement et son unité de travail, et la mention « surveillance renforcée » ou non. Des exploitations statistiques de ces éléments, même si les types de risques en cause ne figurent pas, constitueraient une base de connaissance intéressante pour orienter les actions de prévention, notamment celles qui cibleraient les salariés seniors.

→ Chez **VEHIC**, l'évaluation et la cotation des pénibilités sont centrées sur les contraintes physiques. Un outil d'évaluation de la charge physique existe depuis le début des années 2000 et a été soutenu dans le cadre d'un précédent accord consacré aux conditions de travail. Cet outil sert à discriminer les postes de travail en trois catégories : « lourds, modérés, légers » (avec le code couleur classique, déjà évoqué : rouge, orange et vert). Deux critères de charge physique ont été retenus pour construire cette catégorisation : l'indice de « charge physique globale », basé sur l'évaluation de l'effort, et l'indice de « charge posturale », centré sur les postures induites par la réalisation des tâches. Cet outil, conçu et utilisé par les ergonomes de l'entreprise, sert également aux ingénieurs des bureaux des méthodes de chaque site pour définir le nombre de tâches associées dans un cycle de travail à chaque poste (les postes « lourds » ayant un nombre moins important de tâches que les postes « légers »).

Depuis la signature de l'accord senior de **VEHIC**, cet outil de cotation a été intégré aux engagements « d'amélioration des postes et de prévention des pénibilités de travail » définis dans le volet « conditions de travail », avec l'objectif de répartition suivant : 60 % de postes légers en 2012 (considérés comme pouvant être tenus par tous, hors personnes présentant des restrictions médicales) et 8 % de postes « lourds ». En 2010, cette répartition était de 52 % de postes « légers » et 9 % de postes « lourds » (selon le bilan interne **VEHIC**).

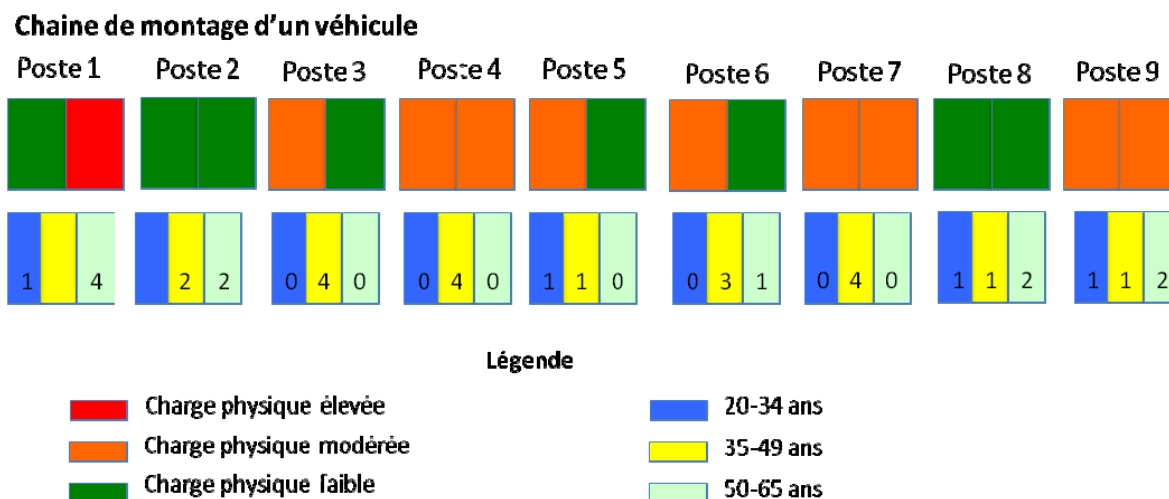
Chaîne de montage d'un véhicule



Dans le cadre de l'étude détaillée d'une chaîne d'assemblage d'automobiles composée de neuf postes doubles (assemblage en parallèle des éléments à installer à droite et gauche du véhicule), nous avons pu identifier comment, dans cette situation, se jouent les relations entre le vieillissement et la cotation des postes. Sur les neuf postes de la chaîne d'assemblage (cf. schéma ci-dessus), deux sont considérés à faible charge physique sur les deux critères d'effort et de charge posturale (postes

2 et 8) ; trois ont un indicateur faible et l'autre modéré (postes 3, 5 et 6) ; trois sont cotés doublement comme « modérés » (postes 4, 7 et 9), et enfin un est sur un indicateur coté « léger » et sur l'autre « lourd » (poste 1).

La population d'opérateurs qui travaille sur cette ligne de production est âgée de 24 à 63 ans (13,1 % 20-34 ans ; 47,3 % 35-49 ans ; 29 % 50-65 ans ; 7,9 % âge non communiqué) et se répartit comme suit sur les neuf postes (cf. schéma ci-dessous).



D'après cette répartition, mais aussi suite aux entretiens, et aux observations menées sur les postes, il s'avère que, sur cette chaîne de montage, ce n'est pas seulement la cotation des postes qui oriente l'affectation selon l'âge. En effet, si quatre des onze opérateurs seniors travaillent à des postes considérés comme « légers », on constate que d'une part, les sept autres sont affectés à des postes à charge physique modérée, voire partiellement forte et que, d'autre part, les salariés jeunes ou d'âge intermédiaire travaillent également sur toutes les catégories de postes.

L'analyse du travail aux postes 1 et 9, qui accueillent des seniors, nous a permis de comprendre plus précisément quelles peuvent être les raisons de telles répartitions, que les salariés eux-mêmes ne contestent pas. Ces postes, de début et fin de ligne de production, semblent offrir certaines conditions de travail par ailleurs moins pénalisantes pour les plus âgés, malgré les contraintes posturales et d'effort identifiées :

- ils sont, tout d'abord, légèrement surélevés, ce qui permet aux opérateurs de se tenir à l'écart de l'effervescence de l'ensemble de la chaîne où le véhicule est acheminé sur tapis roulant, et que les opérateurs suivent de chaque côté du tapis ;
- dans la définition des tâches, le bureau des méthodes compense leur cotation en poste lourd ou modéré par un nombre de sous-tâches moins important à réaliser par cycle ; ce qui laisse quelques petites marges de manœuvre dans l'organisation temporelle des tâches d'assemblage.

Les opérateurs « seniors », malgré un travail extrêmement normé, parviennent donc dans ces conditions à s'approprier les outils, l'espace de travail et leurs mouvements prescrits, en mettant en place des stratégies d'anticipation visant la maîtrise organisationnelle de leur propre activité.

On a pu ainsi observer, dans un atelier de VEHIC :

- qu'un opérateur s'est confectionné une sacoche pour préserver l'existence d'un stock intermédiaire de pièces, ce qui évite des déplacements supplémentaires par cycle et permet de faire face aux aléas d'approvisionnement ;

- qu'un autre prend, dans la mesure du possible, de l'avance dans la pose d'un élément d'assemblage (parfois en se penchant hors de sa zone de travail) parce qu'il a remarqué que cet élément s'encastrait plus facilement à ce moment-là du cycle (du fait d'une inclinaison plus favorable par rapport au véhicule) et que les quelques secondes gagnées ici lui permettent ensuite de faire face à d'éventuels aléas ou erreurs qui deviennent d'après lui très pénibles à surmonter s'il ne dispose pas de ces précieuses secondes ;
- que d'autres installent, en amont de la phase de vissage, les vis sur la visseuse, ce qui leur libère ensuite les mains pour effectuer la tâche de vissage et réduit le risque de perte de temps en cas de chute d'une vis lors de la préhension de la visseuse.

Ces postes, cotés « léger-lourd » ou « modéré-modéré », apparaissent ainsi moins pénalisants pour les salariés âgés de cette chaîne de production que d'autres. Ces résultats rappellent que la seule évaluation de la charge physique ne suffit pas à définir les pénibilités auxquelles sont confrontés les salariés et qu'il est dans tous les cas nécessaire :

- soit d'intégrer une diversité de paramètres dans l'outil de cotation, ce qui pose alors des questions de faisabilité lorsque le nombre de postes à évaluer est élevé ;
- soit d'associer à ces outils de cotation, des analyses qualitatives d'un ensemble plus vaste de paramètres de la situation, notamment l'évaluation d'autres contraintes reconnues dans la littérature comme sélectives du point de vue de l'âge : le travail de nuit, la pression temporelle, les types et la fréquence des changements, qui renvoient davantage aux choix organisationnels portés par les décideurs.

Dans l'entreprise VEHIC, une orientation vers une approche intégrée est d'ailleurs explicitement envisagée dans l'accord senior : d'une part, dans le constat d'une « *augmentation des composantes mentales et cognitives dans des activités basées sur des actions physiques* » ; d'autre part, dans la volonté affichée « *d'engager avec l'appui des ergonomes, des actions pour diminuer les charges mentales et cognitives, au travers notamment de la définition de nouveaux critères de charge mentale, de l'amélioration de la lisibilité des informations, de standards adaptés aux différents âgés* ». Ce volet n'a, à notre connaissance, pas été mis en œuvre pour l'instant.

➔ Pour une autre entreprise, *MATFER*, la parution des décrets pénibilité a considérablement orienté l'évaluation des pénibilités des postes, qu'ils soient occupés par des seniors ou non. Dans le cadre de la parution de ces décrets, le HSE et l'infirmière ont mis en place une grille qui permet de retracer les parcours professionnels au sein de l'entreprise (succession des postes ou fonctions occupés) : secteur occupé - poste occupé - date d'arrivée sur le poste - date de départ du poste - horaires de travail effectués (en 2x8 ou poste de jour ou de nuit) - déplacements en Europe ou hors Europe. Des critères sont listés et on demande au salarié si d'après lui il est exposé (par exemple : utilisez-vous des produits chimiques sur votre poste ? de quelles natures ? manipulez-vous des charges lourdes, si oui combien de fois par jour ? etc.) et la durée approximative d'exposition par unité de temps.

Après le recueil des informations ils évaluent la pénibilité en fonction des postes et des critères qu'ils ont définis avec une présentation au médecin du travail pour avoir son avis. Les outils utilisés pour qualifier ou quantifier les expositions aux facteurs de pénibilité sont :

- la cartographie du bruit par dosimétrie réalisée sur l'ensemble du site ;
- une cartographie du risque chimique par dosimétrie ;
- les manutentions de charges avec un calcul moyen fait par poste suivant la norme NFX 35-109.
- les durées d'expositions (en moyennes) en fonction du temps passé dans chaque poste.

Le HSE (hygiène, sécurité, environnement) et l'infirmière de *MATFER* cherchent à rassembler et mettre en liens ces éléments sur les dix dernières années. Pour les postes qui n'existent plus (usage notamment), il s'agira d'effectuer une reconstruction approximative des contraintes à partir de la mémoire des uns et des autres.

Parallèlement, les entretiens de seconde partie de carrière menés chez MATFER invitent les salariés concernés à évoquer leurs relations au travail. Deux thèmes sont abordés de manière ouverte : la perception de l'entreprise, du métier ou du poste avec une logique de constat et une logique d'attendu de la part du salarié. Le second point concerne le « projet professionnel » qui aborde les attentes des salariés en matière de « projet » et/ou « d'amélioration ». Ces entretiens ne sont pas réalisés par la hiérarchie directe du salarié, mais par un N+2 (cadre). Ils concernent cent vingt-six salariés sur trois ans. La DRH souhaite qu'une partie de ces informations soient analysées de manière transversale, notamment sur les aspects « vécu » du travail et « attentes d'améliorations ».

L'infirmierie traite les données relatives aux restrictions d'aptitudes, aux presque accidents et aux soins infirmiers. Aujourd'hui, ces données ne sont pas analysées au regard de l'âge/ancienneté, mais l'entreprise considère qu'il est possible de le faire sans grande difficulté.

Plus généralement d'ailleurs, si la stratégie actuelle en matière d'actions sur les conditions de travail ne prend pas en compte systématiquement les caractéristiques d'âge et d'ancienneté, il apparaît que les matériaux utiles à ce travail d'analyse différenciée existent au sein de l'entreprise. Les échanges que nous avons eus durant l'étude sur cette question semblent avoir intéressé nos interlocuteurs RH et HSE.

→ Chez OLEO, l'évaluation des contraintes vécues par les seniors s'est amorcée à l'occasion de notre propre intervention. Les salariés rencontrés évoquent tous une fatigue chronique, spécialement perceptible chez les seniors, de même que les troubles du sommeil, vus comme des conséquences de la pénibilité du travail posté. Est également évoquée la conséquence de cette fatigue sur la sécurité, en particulier lors du déplacement de retour au domicile, après une faction de nuit ou de matin.

Par ailleurs, plusieurs situations caractéristiques d'une forte sollicitation physique ont pu être identifiées, lors des observations. C'est le cas des manutentions manuelles à la trituration, lors de la récupération des débordements de la graine, hors des convoyeurs. C'est le cas également lorsque les opérateurs travaillent "à la pelle" la graine lors de l'opération de vidage des péniches (deux cent cinquante tonnes de graines) ou lorsqu'il faut manipuler le bras de la pompe aspirante en panne. Une autre situation de pénibilité est celle du poste d'extracteur situé en haut d'une tour, en zone ATEX dans un environnement Seveso, comportant des risques d'incendie et d'explosion. Dans ce cas, la pénibilité est caractérisée par l'isolement spatial du poste et une certaine angoisse de ne pas pouvoir être secouru, suite à un malaise ou à une chute dans l'un des nombreux escaliers, rendu glissant par l'huile de colza (rappelons que les problèmes d'équilibration sont connus pour s'accroître avec l'âge).

Qu'il s'agisse d'horaires ou de pénibilité physique, les marges de manœuvre pour des améliorations sont délicates à repérer, car la petite taille de l'établissement, et les budgets serrés, ne facilitent ni les investissements pour réduire les expositions professionnelles, ni les réaffectations permettant d'abriter certains salariés des contraintes. L'exploration de solutions possibles est cependant amorcée.

→ Chez PRESS, enfin, le groupe de travail chargé de proposer des actions dans le cadre du domaine « amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité » a cherché à rendre compte de la pénibilité en production à travers une évaluation voulue « exhaustive » au départ.

Un travail de recensement et d'analyse des données AT-MP a été réalisé. L'analyse des accidents du travail n'a pas apporté d'éclairage pertinent. L'analyse des maladies professionnelles reconnues depuis 1998 (vingt-neuf cas) montre la prédominance des TMS des membres supérieurs (90 % des cas). 86 % des salariés atteints avaient 40 ans ou plus (les 40 ans et plus représentent 72 % de l'effectif en 2010), et le plus jeune, 38 ans au moment de la déclaration ; 68 % avaient vingt ans d'ancienneté ou plus, le moins ancien en avait neuf (la part des plus de vingt ans d'ancienneté est de 53 % en 2010).

Initialement, il était envisagé de lister les risques pour chaque poste. Devant l'ampleur de ce premier travail, et au vu des secteurs « pathogènes » en matière de MP rendus visibles par l'analyse des données, le groupe de travail a réduit le périmètre aux deux principaux secteurs (Presses et Sou-

dage) qui constituent 80 % de l'effectif en production (soit six types de postes, alors que vingt-six ont été recensés). Les risques ont été identifiés sur ces deux secteurs à partir du Document Unique (DU), mais surtout, comme ce dernier était embryonnaire, en allant interroger des salariés des postes concernés sur la pénibilité ressentie et en réalisant quelques observations d'activités.

Le groupe de travail retiendra six aspects qui deviendront les actions inscrites dans le plan « seniors ». Cette étape s'est étalée entre mi-octobre et fin novembre 2009. Le groupe de travail a défini pour chacun des objectifs des actions correctives, auxquelles sont associés des indicateurs.

Les acteurs de la prévention au sein de PRESS considèrent que si les risques a priori identifiés dans le DU constituent un socle, il est aujourd'hui nécessaire de faire entrer systématiquement l'analyse des activités de travail pour enrichir ce socle – notamment en ce qui concerne les situations particulières de travail comme les modes dégradés ainsi que les problèmes éventuels relatifs au management ou à l'organisation du travail. Ces modalités d'évaluation des pénibilités par l'analyse du travail sont en cours d'acquisition. L'entreprise s'interroge également sur l'utilité d'un questionnaire *ad hoc* – à construire – qui servirait à identifier les douleurs (questionnaire de type nordique) et les difficultés relatives à certains aspects du travail. L'idée serait de pouvoir effectuer des passations régulières de ce questionnaire dans la durée.

1.2. Cartographie des « capacités d'accueil » des postes

→ Le projet d'une « cartographie des postes » vaut pour l'ensemble du groupe AERO, puisqu'elle est annoncée explicitement dans l'accord. Son objectif affiché initialement est de repérer, aussi complètement que possible, les postes susceptibles d'accueillir des salariés à reclasser pour cause de restrictions d'aptitudes physiques. Les services de prévention et les services médicaux du travail se sont donc vu confier cette tâche, mais elle ne s'est pas déclinée de façon uniforme d'une entreprise à une autre au sein du groupe.

On a vu au paragraphe précédent les opérations auxquelles ce projet a donné lieu chez AERO1. Chez AERO2 le point de départ a été le même, les ergonomes et les médecins du travail ont créé une grille d'évaluation des contraintes et l'ont testée dans divers secteurs. Mais le projet a directement intéressé les responsables de la prévention des risques, et les cadres en charge du dossier « pénibilité ».

Sous l'effet de cette diversité de points de vue, le projet a évolué – et évolue encore au moment où le présent rapport est rédigé. Aujourd'hui, il est clair que cette évaluation vise à repérer d'un même mouvement les postes susceptibles (ou non) d'accueillir des salariés présentant certaines déficiences de santé, et les contraintes présentes sur les postes qui peuvent provoquer ou accentuer ces déficiences. Présentée fin 2010 avec un guide de remplissage, la « fiche d'évaluation des contraintes liées au poste » se distingue d'une démarche d'analyse ergonomique. Elle se réfère à des réglementations, à des normes, à des risques de maladies professionnelles, en particulier pour l'appareil ostéo-articulaire (tableaux 57 et 98). La grille doit être « courte et précise ». Les renseignements qu'elle va comporter sont recueillis par un infirmier et/ou un préventeur, d'abord analysés et discutés avec l'opérateur au poste, puis avec le hiérarchique direct, sans que celui-ci ait connaissance des réponses de l'opérateur.

À l'usage, on se rend compte que ce dernier fournit souvent des éléments précis sur les sollicitations physiques au poste même, mais que le hiérarchique aura davantage présents à l'esprit d'autres aspects, comme les butées temporelles, l'espace... Enfin, les réponses peuvent être « ajustées » par les préventeurs ou les médecins, pour mieux assurer l'homogénéité de l'ensemble. Chaque contrainte est classée en quatre niveaux (pénibilité faible, moyenne, forte, très forte), à partir d'évaluations de sa gravité (G), de sa fréquence dans une journée (F1) et dans l'année (F2), chacune de ces composantes étant elle-même catégorisée en quatre modalités croissantes ; des « éléments aggravants » peuvent également être pris en compte.

La liste des contraintes à identifier et évaluer de cette façon est reprise de celle prévue par la loi de novembre 2010 sur la pénibilité. Chez AERO2 ce calage, souhaité par les services de prévention, a

été réalisé au prix d'un certain raccourcissement de la liste, par rapport à une phase expérimentale antérieure : lors de celle-ci, des « contraintes organisationnelles » avaient été incluses, en particulier la cadence imposée, les possibilités d'entraide, la diversité des tâches. À titre d'illustration, voici les indications permettant de coder la contrainte « manutention, port de charges » :

		1	2	3	4	Commentaires
Manuten- tion, port de charges	G	<10kg, ou poussée/ traction <25kg	<25kg sans posture diffi- cile, ou pous- sée /traction < 100kg	>25kg, ou <25kg avec facteurs ag- gravants, ou poussée /traction >100kg	>25kg avec facteurs ag- gravants, ou >55kg, ou poussée /traction >600kg	Facteurs aggravants : Distance de manutention >20m, manque de prises, postures difficiles, taille de la charge importante >50cm.
	F1	Jamais, ou pas au quotidien	Port isolé : une fois dans la journée	Port occa- sionnel : une fois max par période de 5 mn	Port répétitif : plus d'une fois toutes les 5 mn pendant plu- sieurs heures	Facteurs atténuants : port de charge à plu- sieurs : on divise la charge par le nombre d'opérateurs
	F2	Nul, rare ou occasionnel	Quelques jours par mois	Quelques jours par semaine	Tous les jours	

La mise en œuvre de cette grille est à la fois une opération intéressante et utile pour ceux qui y participent, et l'occasion de s'interroger sur ses limites. Outre les hésitations auxquelles les questions peuvent donner lieu chez les opérateurs concernés, les animateurs du dispositif chez AERO2 se rendent compte que le remplissage de la grille ne permet pas toujours de bien prendre en compte la variabilité des tâches selon les périodes. En outre, cet exercice revient à « saucissonner » les contraintes, alors que, dans la réalité, les opérateurs – en particulier les seniors, grâce à leur expérience – déploient des stratégies de régulation, pour lesquelles des marges de manœuvre sont plus ou moins disponibles. Les « mêmes » contraintes ne créeront donc pas les mêmes difficultés d'un atelier à un autre selon, par exemple, la place de cet atelier dans le processus de production, la composition du collectif de travail, le mode de management, etc. Le retrait des « contraintes organisationnelles » de la liste (motivée par leur absence dans la loi sur les pénibilités, mais aussi par des réticences au sein de la hiérarchie), a accentué cette difficulté.

Reste que la grille constitue un support apprécié, non seulement pour établir la cartographie – et fournir un appui pour la gestion des restrictions d'aptitudes, ce qui constitue un de ses objectifs initiaux –, mais aussi pour ses vertus pédagogiques. Elle contribue en effet à développer une culture de la prévention dans l'entreprise, en mettant en évidence des contraintes de travail sous-estimées auparavant. Cette investigation incite au passage à intervenir sur des améliorations ponctuelles, dont cette démarche peut révéler l'utilité : des aménagements d'éclairage, par exemple, ou encore des sièges assis/debout, des tapis antifatigue, etc. À terme, il n'est pas exclu de refondre complètement certains postes.

Le remplissage une fois effectué sur l'ensemble des postes, se pose le problème du mode de traitement des résultats. Celui-ci n'est pas stabilisé, et donne lieu chez AERO2 à un débat dans lequel l'orientation des actions, le mode de définition des priorités, se trouvent questionnés. Une question centrale est de savoir si l'on peut, et si l'on doit, aller vers un indicateur global de pénibilité, pour un poste, une unité de travail, un atelier, etc., avec une répartition « colorée » (vert/jaune/orange/rouge) sur la base de cet indicateur unique.

Certains acteurs dans l'entreprise sont partisans de cette méthode, qui propose des quantifications par addition de mesures chiffrées des niveaux de contraintes dans les divers domaines, et fournit directement un classement ordonné des postes ou groupes de postes, en termes de pénibilité.

D'autres, notamment chez les médecins – et nous-mêmes, quand notre avis a été demandé – jugent qu'on produit ainsi des indicateurs trop sommaires, et qu'il vaut mieux en rester à des évaluations contrainte par contrainte, en repérant, pour un atelier donné, le nombre de postes qui seraient « dans le rouge » pour telle contrainte pré-désignée. Outre qu'on évite ainsi de stigmatiser totalement telle ou telle tâche (et parfois, les chefs d'équipe chez qui elle se situe), cette façon d'évaluer paraît déployer davantage les schémas d'actions possibles, en ciblant certaines contraintes fortes, même pour des postes sur lesquels les autres exigences seraient modérées.

Dans la version en passe d'être adoptée au moment où est rédigé le présent rapport, le « score global » serait maintenu mais servirait uniquement à cibler les postes à étudier et améliorer en priorité.

1.3. Observatoire des évolutions et relations en santé au travail

→ Dans deux entreprises que l'on vient déjà d'examiner (*AERO1 et 2*), appartenant à un même groupe industriel, un dispositif de suivi des conditions de travail et de la santé des seniors a pris appui sur un Observatoire pluriannuel par questionnaire, créé au sein de ce groupe plusieurs années avant l'accord – et que l'on baptisera ici *Obs* (à noter que plus récemment, ce dispositif a été repris par de nombreuses entreprises au niveau interprofessionnel, et qu'une base nationale de données a été constituée).

Chez AERO, ce dispositif a été initié au début des années 2000 par des médecins du travail appartenant à divers établissements du groupe. Il visait à recueillir et à suivre sur plusieurs années un ensemble d'informations sur le travail et la santé des salariés. La production de données collectives par les médecins du travail devait permettre de rendre compte de la réalité de la santé au travail, de produire de nouveaux repères dans l'entreprise et de suivre les évolutions de la santé et du travail accompagnant les changements de l'entreprise.

Ces données sont recueillies à l'aide d'un questionnaire court posé lors des visites médicales. Avec la participation initiale de médecins appartenant à plus de dix établissements, 3 à 5 000 questionnaires annuels ont été remplis entre 2002 et 2005, et 10 à 11 000 dans les années plus récentes. De par sa réalisation facile et sa capacité à donner rapidement des indicateurs longitudinaux, *Obs* est adopté par un nombre croissant de médecins du travail de l'entreprise, qui ont utilisé les chiffres pour convaincre différentes instances de l'entreprise des enjeux de santé au travail. Les chiffres contribuent à soutenir leur action en apportant une assurance à leur diagnostic, et à lancer ou à enrichir des débats sur des thèmes variés. De plus, les résultats d'*Obs* ont fourni des éléments de cadrage pour des études plus ciblées, en tant que de besoin.

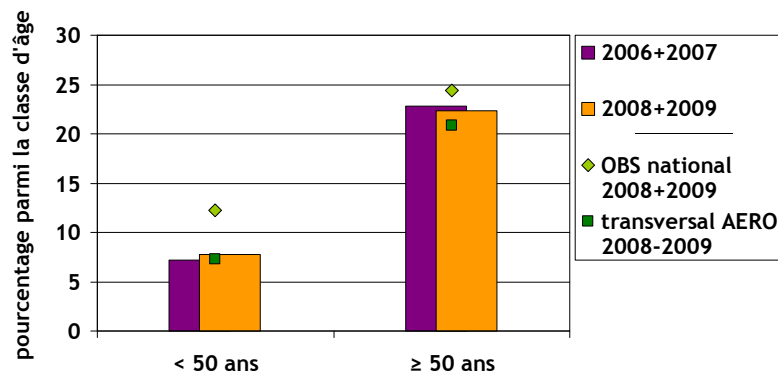
L'accord sur les seniors a été l'occasion de lancer, et répéter ensuite, une de ces études ciblées. Dans son article consacré à « l'amélioration des conditions de travail et de la santé au travail », l'accord stipule en effet que « *les médecins du travail du groupe assurent un suivi particulier de la population âgée de 50 ans et plus dans le cadre de l'enquête Obs, déployée lors des visites médicales* » (NB. *Obs* est ici baptisé « enquête », mais cette terminologie prête à discussion). Les résultats de ces analyses particulières doivent, toujours selon l'accord, trouver place dans un rapport spécifique, indépendant du rapport médical d'ensemble, et consacré chaque année à la santé au travail des seniors.

Dans sa dernière version disponible, ce rapport, intitulé « *Les seniors et les autres : analyse de quelques tendances à moyen terme* », repose sur des analyses faites en considérant des couples d'années, ce qui permet d'augmenter les effectifs et de mieux prendre en compte le rythme des visites médicales et donc la population suivie. En l'occurrence, sont considérées les populations de salariés vus à la fois en 2006-7, et en 2008-9. Le centrage sur des salariés identiques pour les deux couples de dates permet d'éviter des biais dus à d'éventuelles modifications de champ (par

exemple : un nouveau médecin du travail d'AERO ayant décidé d'intégrer le dispositif) ou d'échantillonnage (un médecin qui modifierait son taux de sondage d'une année à l'autre).

Dans sa version 2010 par exemple, le rapport propose des comparaisons entre les moins de 50 ans et les 50 ans et plus (l'âge considéré est celui de la dernière année : 2008 ou 2009 selon les individus). Sont présentés : les résultats des années 2008/2009 (en transversal) ; les évolutions de court terme : comparaison 2006+2007/2008+2009 (longitudinal) ; et quelques comparaisons avec les résultats 2008/2009 de l'observatoire analogue, développé à présent au niveau interprofessionnel en France. Le schéma général est le suivant, illustré ici par les résultats concernant les troubles cardio-respiratoires :

Existence d'un problème d'ordre cardio-respiratoire



1

Ces données, qui portent sur sept mille salariés appariés, dont deux mille ont 50 ans ou plus, permettent des analyses assez précises. Le rapport peut ainsi, au-delà de résultats généraux comme celui que l'on vient d'indiquer, présenter des résultats spécifiques aux « opérateurs » (les personnels d'ateliers, soit à peu près un tiers des effectifs) et aux « non opérateurs » (les autres personnels). Ces derniers étant globalement plus âgés, la distinction évite que des effets de structure ne viennent brouiller des interprétations dans lesquelles on souhaite se centrer sur les effets de l'âge.

Outre les problèmes cardio-respiratoires, la santé des seniors fait l'objet de graphiques concernant les problèmes neuropsychiques (avec des compléments plus précis sur la fatigue, les troubles du sommeil, l'anxiété) ou ostéo-articulaires (avec un complément sur les « gênes » qu'ils peuvent entraîner dans le travail).

À chaque fois, le graphique est assorti d'un bref commentaire, attirant l'attention des lecteurs – le rapport sera notamment présenté en CE et Chs-Ct – sur les résultats saillants.

Des analyses comparatives du même type (par âge, date de la visite, et en distinguant « opérateurs » et « non opérateurs ») sont menées dans le domaine des conditions de travail, en particulier sur le travail en 3 x 8, les contraintes posturales, la pression temporelle élevée, la possibilité ou non d'apprendre dans le travail, les possibilités de coopération, l'existence ou non d'une formation dans l'année écoulée, et la fréquence des déplacements professionnels.

Les commentaires, même brefs, et une conclusion finale, brève aussi, sont rédigés de façon à favoriser la discussion entre les acteurs concernés chez AERO. Dans la dernière édition du rapport, la conclusion évoque ainsi l'existence probable de « régulations » qui, dans cette grande entreprise, permettent dans une certaine mesure des mises à l'abri des seniors vis-à-vis des conditions de travail les plus difficiles, et limitent ainsi la dégradation de la santé au fil de l'âge. Mais les médecins

auteurs du rapport attirent l'attention sur des éléments de contexte, susceptibles de remettre en cause ces réglementations : l'accroissement numérique du nombre de seniors, l'allongement de la vie active, et la diminution progressive des postes « légers ». Ils s'inquiètent en outre des effets néfastes qu'une protection des âgés serait susceptible d'impliquer pour la santé des plus jeunes, qui prennent en charge davantage de tâches pénibles.

1.4. Passation d'un questionnaire « stress » auprès des 50 ans et plus

➔ Dans la section « conditions de travail » de l'accord national VEHIC, sont mentionnées les dimensions psychiques du travail :

- en lien tout d'abord avec la question de la charge mentale de travail : « *Une réflexion sera également conduite sur les relations entre la charge mentale et le stress permettant de définir les moyens d'action de prévention communs à ces deux problématiques* » ;
- mais aussi plus largement associées aux choix organisationnels de type « Lean », faits par l'entreprise, en vue de favoriser le « bien-être au travail », défini comme : « *un axe fort intégré dans le système d'excellence [VEHIC] et porté au cœur même du « Lean ». Cette approche vise notamment à éradiquer les formes de pénibilité contraires à l'efficacité et la sérénité au travail* ».

Pour la mise en œuvre, le choix a été fait de favoriser une approche quantitative en relevant, par questionnaire, le « niveau de stress » des salariés et les facteurs professionnels associés. Dans l'accord, cette action est explicitement reliée à la politique de prévention des risques professionnels. Celle-ci n'est, quant à elle, pas spécifique aux seniors et recouvre des actions sur le versant de la sécurité, la santé, l'amélioration des conditions de travail, notamment le traitement de la pénibilité physique des postes et situations de travail des salariés.

D'après le texte de l'accord, l'évaluation quantitative du stress vise à la fois :

- le partage d'un diagnostic collectif entre les différents acteurs ;
- la prévention des situations à risque identifiées par une évaluation collective permanente des facteurs professionnels associés au stress ;
- l'accompagnement individuel des salariés en détresse psychologique.

Dans le cadre du premier bilan de suivi de l'accord, publié en avril 2011 par les services RH de VEHIC, une action relative à l'évaluation du stress chez les seniors est mentionnée. Elle a été menée par un cabinet de consultants, sur douze sites français de l'entreprise. Ont ensuite été extraits, pour chaque site, les scores obtenus par les salariés de 50-54 ans et ceux de 55 ans et plus.

Les résultats, reportés dans le bilan, montrent que d'un côté 8,85 % des salariés de 50-54 ans obtiennent des scores les rangeant dans la catégorie « hyperstress ». Les facteurs associés pour cette classe d'âge sont « les perspectives d'évolution », « la pression et charge de travail » ou « encore l'organisation du service » dans lequel ils évoluent. De l'autre, 9,6 % des 55 ans et plus appartiennent à la catégorie « hyperstress » et les facteurs associés sont « l'incertitude sur l'avenir », « les perspectives d'évolution » et « la reconnaissance des résultats ». Aucun commentaire sur les interprétations possibles de ces chiffres et conclusions à donner n'est présent dans le bilan.

Au moment de nos entretiens, ces taux n'avaient, semble-t-il, pas été considérés comme suffisamment élevés pour justifier une ou plusieurs actions sur le plan collectif, pour l'instant, au niveau national.

Commentaire d'ensemble concernant les dispositifs d'évaluation et de suivi

Les indicateurs de « stress » chez les seniors, élaborés chez VEHIC sur la base d'une investigation par questionnaire, et que l'on vient de décrire, constituent une exception parmi les outils que nous avons pu observer. Ils isolent certains aspects de la santé (en se centrant sur le mal-être psychique), s'intéressent aux « seniors » sans les comparer aux autres tranches d'âge (dans la présentation des résultats), et ne proposent pas de lien avec des pistes d'action puisque les indicateurs obtenus sont jugés suffisamment rassurants.

Dans les autres entreprises (ou chez VEHIC également, mais s'agissant de l'autre dispositif décrit), la démarche est plus articulée et plus exploratoire à la fois. Les outils mobilisés, ou construits à cette occasion, sont plutôt marqués par un souci de comparaison entre âges, pour à la fois repérer des difficultés spécifiques aux seniors, et anticiper sur des problèmes à venir, quand les cohortes suivantes auront pris de l'âge. Cela peut impliquer de mettre en place des dispositifs diachroniques, avec des évaluations régulières, voire des suivis longitudinaux comme chez AERO.

En pratique, tous ces instruments d'évaluation sont guidés par un souci d'opérationnalité. Chez NAVAL ou MATFER, il s'est agi dans un premier temps de positionner l'entreprise au regard de la réglementation sur la pénibilité ; mais l'objectif évolue, comme « naturellement », vers un repérage des métiers sollicitants physiquement, et des mécanismes de sélection sur l'âge. Chez AERO, les évaluations fournissent d'une part un cadrage des affectations possibles pour les personnels en restriction d'aptitude (comme le fait également le système de cotation de postes chez VEHIC), d'autre part un suivi général des relations âge/travail/santé, dans une perspective de prévention. Chez PRESS, enfin, l'objectif du dispositif d'évaluation est de réengager une dynamique d'amélioration des conditions de travail par une évaluation de la pénibilité, souhaitée « exhaustive » au départ.

Dans tous ces cas, on remarque que la préparation des observatoires ou des enquêtes a été par elle-même l'occasion de débats intéressants, dont les retombées « culturelles », en l'occurrence une sensibilisation d'acteurs nouveaux aux questions de conditions de travail, ont souvent été signalées. Quand plusieurs outils fournissent des évaluations croisées – c'est le cas chez AERO –, ce débat s'en trouve évidemment enrichi. Il arrive d'ailleurs, et c'est un développement intéressant, que l'on sorte alors de la pure quantification. Chez AERO, un lien est fait avec les entretiens médico-professionnels, dont on parlera par la suite (§ V-D). Chez MATFER, il s'est agi de retracer les parcours d'expositions à partir des critères retenus, mais également en interrogeant les salariés, et de les croiser avec les expressions recueillies lors des entretiens de seconde partie de carrière (« vécu au travail » et « attentes »). Chez PRESS, il s'agissait d'entretiens et d'observations des opérateurs en situation de travail permettant une verbalisation relative à certaines situations pénibles, parfois non évaluées préalablement dans le document unique.

Néanmoins, à l'exception d'AERO, les dispositifs qui ont été élaborés ne sont pas encore entièrement déployés. On ne peut exclure que les efforts pour intégrer des expressions de la pénibilité ou la mettre en débat se heurtent à des difficultés par la suite. Ce pourrait être un des enjeux des négociations de 2012.

2. GESTION COLLECTIVE DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Cette partie détaille différentes expériences améliorant les conditions de travail des seniors de façon spécifique : une situation de travail, un process particulier, un horaire (le travail de nuit ou posté), ou encore une étape de la carrière professionnelle (la fin de carrière).

Il ne s'agit donc pas de l'amélioration globale des conditions de travail dans les entreprises, mais de celles qui, plus particulièrement et plus ou moins, ont été façonnées par le plan ou l'accord seniors. Bien souvent, ces expériences partent d'un problème individuel ou d'un cas à résoudre, pour aboutir chemin faisant à une disposition bénéfique pour un ensemble de salariés susceptibles d'être intéressés ou concernés. On verra donc, à travers ces exemples, qu'un effort de généralisation à partir d'une expérience singulière est non seulement possible mais recherché par ces entreprises.

2.1. Des « ré-internalisations » de postes

Pour certaines entreprises de taille moyenne ou importante, une solution pour disposer de postes exempts de certaines contraintes pénibles consiste à réexaminer les tâches qu'elle a externalisées et à envisager de les réintégrer.

→ Le site de production SYNTHESES a étudié, dès juillet 2010, la possibilité de ré-internaliser certains postes en journée. Soit très peu de temps après la signature de l'accord sur le travail des salariés postés, qui prévoyait des mesures relatives au développement du travail de jour ; et quelques mois après celle de l'accord sur les seniors, qui, dans son volet « conditions de travail », a instauré un nouveau droit au dé-postage pour les salariés de plus de 50 ans.

Une étude a été confiée au responsable de l'amélioration continue et de la compétitivité. Profitant de la période d'août 2010, en une quinzaine de jours de travail, il a dressé « en chambre », grâce à sa connaissance des ateliers, de la structure des coûts et des contrats avec les prestataires, une première liste d'une quinzaine de postes (correspondant à trente tâches, avec des propositions de regroupement pour offrir des postes à temps complets). Il a pour cela raisonné en termes de « métiers » et/ou « prestataires » voire, très ponctuellement, « personne ». Il était assez bien préparé à cette réflexion : en effet, avoir travaillé sur les questions de compétitivité l'avait déjà amené à réfléchir à l'équilibre « faire ou faire faire ».

Les activités recensées sont de plusieurs types : opérations de transformation de produits, de conditionnement, de logistique ou de maintenance, formations de caristes, habilitations, « petits travaux » : espaces verts, peinture, etc.

Fin août 2010, le comité de direction (le directeur du site, les deux responsables d'unités de production, le responsable de la maintenance, HSE logistique et qualité) a examiné cette liste, au regard d'une liste de critères :

- l'horaire de travail actuel : seules les missions en journée sont considérées, puisque l'objectif est d'augmenter le nombre de postes de jour ;
- le coût actuel de la prestation et l'intérêt économique de la ré-internalisation ;
- les équipements nécessaires pour réaliser la prestation (dans certains cas, SYNTHESES n'est pas propriétaire du matériel) ;
- le niveau de compétence spécifique/les formations et habilitations requises ;
- l'imbrication de la tâche identifiée dans la mission globale du prestataire ;
- les exigences contractuelles avec le prestataire (par exemple la date de renouvellement du contrat) ;
- la possibilité d'une limite de responsabilité claire définie entre les missions de l'actuel sous-traitant et la tâche reprise par un opérateur de SYNTHESES ;
- les perspectives d'évolution pour le personnel de SYNTHESES qui prendrait le poste : l'ambition est de créer de « vrais » postes, qui s'insèrent dans les filières professionnelles existantes sur le site (production, maintenance, logistique, RH) ;

- la variabilité de la prestation : si un prestataire externe « accepte » le risque des variations de charge, en interne, une trop grande variabilité de la demande empêche de définir correctement les besoins et le nombre de postes à prévoir et complexifie la GRH ;
- les risques liés à l'absentéisme : de même, si le poste réintégré est « sensible » et nécessite la présence continue d'un opérateur, en cas d'absence du titulaire, cela implique de prévoir les moyens de remplacement en interne, au lieu de déléguer cette gestion ;
- la pénibilité de la tâche : certaines hypothèses de ré-internalisation ont été écartées principalement parce qu'un risque de santé était identifié (par exemple, un risque de développement de TMS).

Aperçu du type de tableau de synthèse listant les postes ré-internalisables étudié en comité de direction

Poste	Dépenses	Prestataire	Commentaire	Formation/habilitation	Contrat	Risque si absentéisme	Limite de responsabilité	Investissement	Contraintes physiques	Variabilité	Proposition après avis du comité de direction
Poste 1				xx	x		xx	x		xx	<i>Non retenue</i>
Poste 2				x	x						<i>À étudier</i>
Etc...											

À l'issue de ce comité de direction, onze prestations ont été retenues, pour lesquelles une étude plus approfondie en termes de conditions de ré-internalisation a été conduite.

C'est cette deuxième partie du travail qui a pris le plus de temps (presque un an). Elle a nécessité d'aller voir les conditions dans lesquelles les tâches étaient réalisées, d'envisager parfois le regroupement de plusieurs prestations de manière à constituer des postes à temps plein.

Elle a abouti à une nouvelle liste de huit postes, avec renseignement pour chacun :

- de la description de la prestation et de son coût,
- des conditions de mise en œuvre de la ré-internalisation,
- des préalables (formation, investissement, etc.),
- des avantages et inconvénients,
- des propositions (choses à faire avant de mettre en œuvre).

Au moment de la rédaction du présent rapport, six postes ont été ouverts à candidatures. Tous ces postes sont à temps plein, et stables. Des salariés se sont positionnés, la procédure de recrutement interne est en cours. À compétences égales, une priorité sera accordée aux plus de 50 ans, en application du droit de préemption issu de l'accord seniors. Les salariés rencontreront le médecin du travail, afin de vérifier que la nouvelle affectation ne présente pas d'inconvénient pour eux en termes de santé.

2.2. Amélioration des conditions de travail de nuit

→ Dans le cadre de l'accord sur la pénibilité signé au niveau du groupe, la direction de SYNTHESES a sollicité les représentants du personnel du site pour travailler sur le volet « amélioration des conditions de travail des salariés postés » de l'accord. Ces améliorations peuvent bien sûr concerner les salariés postés seniors.

Puisque le site fonctionne déjà avec une heure de début de poste du matin plus tardive que sur d'autres sites (5 h 00), les réflexions à engager concernaient plus particulièrement les deux autres pistes de réflexion évoquées dans l'accord central, soit la réduction des tâches assurées la nuit et le temps de repos lors de l'équipe de nuit.

La direction a fait la proposition de constituer un groupe de travail associant les organisations syndicales et le médecin du travail, mais ce groupe n'a pas été lancé à la date de rédaction de ce rapport. Elle ajoute que les possibilités d'aménagement du poste de nuit font débat sur le site :

- Le transfert de tâches effectuées la nuit en journée pour réduire la pénibilité du poste nocturne semble susciter des interrogations, voire des craintes sur l'objectif réel de la démarche : un plan de compétitivité récent fait craindre qu'une fois que les tâches en question auront été listées, elles ne soient jamais réintégrées.
- Sur la question du repos durant le poste de nuit, l'accord évoque « la possibilité, en fonction de l'organisation du travail, de se reposer ponctuellement, si possible dans un lieu spécifique, par exemple dans une salle réservée à cet effet ». La direction a fait état de plusieurs réactions de chefs d'équipes, de représentants du personnel, de salariés à l'évocation de cette possibilité, par exemple :
 - la représentation spontanée que ce repos implique de « s'allonger », d'où la crainte de s'endormir trop longtemps ;
 - la crainte qu'à terme, le temps de pause de nuit, s'il est « dormi », ne soit plus rémunéré ;
 - des questions sur l'intérêt de formaliser davantage des modalités de repos qui s'organisent le plus souvent en bonne intelligence dans les équipes.

Plusieurs résultats de recherches, dont la plupart proviennent pour l'instant du Japon, où cette pratique est beaucoup plus répandue et institutionnalisée qu'en Europe, démontrent les bénéfices de la sieste nocturne, sur le niveau de vigilance d'une part, et sur le niveau de fatigue des salariés d'autre part, non seulement à la fin du poste de nuit, mais encore au cours du cycle de rotation.

Les questions que soulève a priori, dans le cas de SYNTHESES, le fait de rendre cette pratique plus explicite (qu'il y ait un temps et un lieu pour cela), doivent en tout cas inciter à n'agir qu'après, entre autres, une analyse préalable et approfondie du travail, pour tenir compte des conditions relatives aux exigences du travail et à ses rythmes, aux effectifs et à la possibilité d'une prise de relais.

2.3. Améliorations ciblées

L'amélioration des conditions de travail, dans le cadre des accords et plans d'action seniors, se situe d'emblée au point de rencontre entre des caractéristiques personnelles des salariés (caractéristiques elles-mêmes évolutives avec l'âge), et les moyens de travail, a priori conçus pour un travailleur

« quelconque ». Il n'est donc pas surprenant de voir que les démarches d'amélioration s'amorcent souvent à partir de cas particuliers – tel poste, ou la tâche de telle personne – et renforcent à cette occasion la culture de prévention dans l'entreprise.

→ Le premier exemple que nous prendrons ici vient de l'entreprise adaptée HANDI, qui emploie des travailleurs handicapés et assure de nombreuses tâches de sous-traitant. Il s'agit ici de réduire la charge d'un senior par une gestion des effectifs et un allègement des tâches. Cet aménagement de poste concerne un site de tri de déchets d'ordures ménagères, sur lequel HANDI gère une ligne de tri des emballages.

Les salariés de HANDI se répartissent entre :

- un premier tapis de pré-tri manuel : le plus dangereux au niveau hygiène et risque biologique – présence de seringues – et présentant un rythme relativement soutenu ;
- un tapis des « corps creux », à vitesse rapide fonctionnant en cascade : le premier salarié trie un premier type de matériau, le deuxième trie un second type de matériau, plus les restes du premier niveau et ainsi de suite, la personne en bout de chaîne *dispatche* les différents matériaux restants (non triés). De par la vigilance et la rapidité requises, certains postes sur ce tapis sont particulièrement difficiles, dont un en fin de ligne (occupé par un valide) ;
- un tapis pour les corps plats disposant d'une vitesse et d'un débit plus modérés.

Un salarié travailleur handicapé de plus de 55 ans donne des signes de fatigue à son poste de travail (douleurs dorsolombaires). Le responsable de production organise alors le travail en positionnant ce salarié en effectif supplémentaire sur la ligne des corps plats. Ce dernier est placé en seconde position sur le tapis et s'occupe du tri des briques en carton et des cartonnettes.

Les postes de cette ligne sont considérés comme légers : à l'exception des moments suivant les bourrages (qui dépendent de l'état de la collecte), le rythme et le débit de la chaîne sont relativement modérés (avec bouton d'arrêt d'urgence à chaque poste). Par ailleurs, la vitesse du tapis peut être ajustée par le responsable, ce qui limite la pression temporelle. En outre, le poids des matériaux triés est faible et leur préhension plus aisée que sur les autres lignes (déchets plus encombrants).

L'agencement et l'organisation du poste sont aménagés également de manière à limiter la pénibilité : le salarié travaille en duo avec une collègue, elle-même en horaires aménagés et souffrant de problèmes dorsolombaires. La position du binôme, de part et d'autre de la chaîne, permet la réalisation des gestes dans les zones fonctionnelles d'atteintes. En outre, le salarié senior dispose d'une petite estrade de 10-15cm lui permettant de travailler à hauteur.

Des moments de régulation collective sont observés, chacun compensant la perte momentanée de rythme de son binôme. Ainsi, le salarié bénéficie d'une équipe coopérative et aidante. Le senior en question est malentendant. D'origine turque, il parle peu le français, et ne connaît pas la langue des signes. Cependant, il est très intégré dans le collectif, ce qui facilite l'acceptation par les autres.

Si le senior est la plupart du temps affecté à ce poste-là, il peut arriver ponctuellement que le responsable de production le positionne sur la chaîne de corps creux, en fonction de l'effectif présent (le taux d'absentéisme est élevé chez HANDI : au alentour de 20 %). Il est alors placé au poste « le plus doux » du tapis : celui des cartons et cartonnettes.

Ces différents aménagements possibles, tenant compte du vieillissement d'un salarié se font à la seule initiative de HANDI, sans « négociation » avec le donneur d'ordre. Pour maintenir le rendement demandé et fonction du tonnage collecté, HANDI « joue » donc sur les effectifs, grâce à une compensation financière du fait de son statut d'atelier protégé.

→ Chez AEROI, l'exemple que nous retenons concerne le positionnement de supports de tuyauterie (eaux et hydraulique). Voici la situation de départ : à l'unité barque, les compagnons se plaignent de la difficulté à manipuler un outil servant à indiquer la position exacte et effectuer le percement de trous dans la barque (fuselage de l'avion). Ces trous permettent de positionner les

supports de tuyauteries hydrauliques et les eaux usées dans l'avion, la pose des tuyauteries étant elle-même réalisée sur un autre site. L'outillage est lourd, très encombrant et nécessite la participation de trois personnes pour le positionner dans la barque. Les compagnons évoluent dans un espace étroit, sans appui stable au sol, ce qui accentue les contraintes physiques. Ce poste est donc mal adapté à des affectations de seniors.

La question de la possibilité de percer ces trous en amont du *process*, avant l'arrivée de la pièce sur le site, est évoquée par l'ergonome, partant du principe que la réduction de la pénibilité passe aussi par une diminution des temps de travail sous contraintes physiques. Par le passé, l'ergonome a tenté de réduire les contraintes en s'attaquant au *process* dans sa globalité, avec peu de succès. Alors il réoriente sa stratégie et regarde étape par étape comment il serait possible d'alléger le travail à genoux, penché...

L'ergonome travaille avec un technicien du bureau des méthodes et un représentant du bureau d'études. Ils se rendent sur un autre site du groupe, où s'effectue l'opération de pose de la tuyauterie, pour comprendre les exigences de cette opération, les marges qu'il faut prendre en amont lors du perçage des trous pour s'assurer que l'opération de pose de tuyauterie se réalise sans difficulté. Ils s'aperçoivent alors que le tolérancement est plus important que ce qui est indiqué sur les plans. « *On faisait trop riche, dans une sorte de sur-qualité* ». Il y a donc des marges possibles pour le positionnement de ces supports qui reçoivent les tuyauteries, grâce aux améliorations techniques des moyens de production (machines).

À leur retour sur le site d'AERO1, le bureau d'études entreprend une étude de tolérancement et de résistance, dans l'optique de supprimer l'usage de l'outil encombrant et lourd pour les compagnons, pour qu'à terme les pièces arrivent pré-percées. La création de ces nouvelles pièces déjà percées impose de gérer de nouvelles références, de mettre les plans et les gammes à jour, et de passer par des phases de contrôle et de validations administratives et techniques. Au final, deux opérations sont supprimées : la pose de l'outil et le perçage de la pièce. Les compagnons n'ont plus à manipuler l'outil lourd et encombrant ; le temps de travail à genoux est réduit.

L'opération de perçage a été intégrée dans le *process* de fabrication de la pièce dans des conditions de manipulation beaucoup moins contraignantes. En conséquence, le risque n'a pas été reporté sur l'autre établissement. L'intéressant ici est de repérer une configuration particulière qui a permis la transformation :

- remontée des plaintes des salariés ;
- décision de procéder étape par étape (pas de prise en compte globale, beaucoup trop lourde à mettre en œuvre) ;
- les relations entre le bureau d'études et la production ont évolué, « *avant, chacun était dans sa tour d'ivoire* » ; aujourd'hui le BE se déplace, vient observer dans l'atelier et se rend mieux compte de la pénibilité du travail ;
- « *avant quand on avait une idée, il fallait démontrer la rentabilité ; aujourd'hui, d'autres aspects rentrent en ligne de compte* ». Quand on parle d'investissement, on intègre le coût des maladies professionnelles.

Ce projet a nécessité de mobiliser, outre l'ergonome, un certain nombre d'acteurs (bureau d'études, techniciens, autre site de production...), puisque toute modification du *process* requiert des modifications de plans... et génère un coût. L'ensemble a duré dix-huit mois. La décision n'a pas été prise au seul motif de l'emploi des seniors, puisque l'outil est lourd et dur à manipuler quels que soient les salariés ; mais les lignes directrices de l'accord seniors ont donné une légitimité accrue aux acteurs de prévention pour engager cette démarche.

➔ Chez MATFER, les améliorations ciblées des situations de travail sont abordées par deux entrées complémentaires. D'une part, le DU, revu chaque année, fixe un certain nombre de priorités d'actions. D'autre part, il existe un dispositif permanent de prise en charge des difficultés rencon-

trées par les opérateurs eux-mêmes sous diverses formes – interpellation directe du responsable HSE ou de la hiérarchie de proximité ; réunions formelles des équipes qui concernent tous les aspects du travail ; centralisation des suggestions à travers une « boîte à idées » ; interpellation du CHSCT.

Les actions programmées ou les demandes générées au fil du temps sont systématiquement prises en charge par le responsable HSE. Ces améliorations ciblées peuvent concerner un seul poste ou être étendues à un ensemble de postes lorsque cela est possible et utile. Les améliorations proposées sont toujours testées avant d'être définitivement adoptées puis éventuellement généralisées.

À l'occasion de ces améliorations ou transformations, le HSE tient compte des potentielles difficultés que pourraient rencontrer les seniors. Il a en bagage la différenciation de l'état de santé et des capacités en fonction de l'âge. Par exemple, à l'occasion de modifications de procédés de travail nécessitant de nouveaux apprentissages, il a en tête qu'ils doivent être appréhendés de façon spécifique avec les seniors.

Ainsi, dans la période de mise en œuvre de l'accord seniors, deux améliorations successives ont été conçues sur les postes d'assemblage de pièces constituées d'un corps en métal de plusieurs kilos destiné à recevoir des composants électriques et leurs câblages.

La première amélioration a consisté à réorganiser le processus de montage pour aboutir à des lignes sur lesquelles l'ensemble des étapes de montage du produit dédié est réalisé. Auparavant, l'organisation de MATFER était plus segmentée avec des opérations partielles sur le produit qui conduisaient les opérateurs à travailler sur des cycles relativement courts en réalisant toujours les mêmes gestuelles. La prise en charge de l'ensemble des séquences de montage a permis d'enrichir et de diversifier cette gestuelle et d'apporter plus de sens à l'activité déployée par chacun. Le HSE a été vigilant s'agissant de ces nouveaux modes opératoires plus complexes, nécessitant des apprentissages spécifiques pour les seniors. À côté de cet enrichissement pour les opérateurs, la production s'y retrouve également dans la mesure où cela a permis de réduire un certain nombre de non-conformités.

Une fois cette organisation adoptée, les opérateurs ont attiré l'attention sur une des contreparties négatives qui apparaissaient. En l'occurrence, le fait de devoir déplacer la pièce d'un point à un autre de l'espace de montage et de devoir la manipuler (retournements successifs) pour pouvoir accéder aux différentes parties à assembler.

Sur une première ligne, un groupe de travail a été constitué, avec des opérateurs et le bureau des méthodes, animé par le responsable HSE. Ce groupe a travaillé à la conception d'une table de montage spécifique à la gamme de produits traités sur la ligne. Cette table de montage se présente comme un gabarit qui permet d'installer la pièce (le corps principal) de manière fixe et ensuite de n'avoir qu'à la faire tourner pour accéder aux différentes parties de celle-ci pour les opérations à effectuer. Cette table est montée sur roulettes pour pouvoir conduire le produit sur certains espaces spécifiques de la ligne et réaliser les opérations qui nécessitent d'être à proximité d'outillages fixes. Elle est également réglable en hauteur pour permettre à des opérateurs de toutes morphologies de s'en servir dans de bonnes conditions.

Après deux mois de tests et d'ajustements, le principe a été retenu de généraliser ce dispositif en fabriquant les supports adaptés à chaque gamme de produits pour chacune des lignes dédiées.

Petit à petit, d'autres améliorations ont été conduites par MATFER sur les postes selon les mêmes principes d'implication des opérateurs concernés et de test des solutions imaginées : réorganisation des étagères des pièces en fonction de leur poids et degré d'utilisation ; réimplantation des palans pour qu'ils couvrent l'ensemble des surfaces de travail ; création d'un support « universel » de bacs et palettes permettant de recevoir tous les formats utilisés ; mise en place d'éclairages d'appoint selon les besoins individuels des opérateurs.

2.4. Aménagement du temps de travail en fin de carrière

→ Chez *PATHO*, deux accords spécifiques sur l'aménagement du temps de travail (ATT) en fin de carrière ont été signés, l'un en 2007, l'autre en 2008. L'accord sur l'emploi des seniors de 2009, issu de l'incitation gouvernementale, ne fait pas évoluer le dispositif d'ATT existant, mais lui fait référence. Une nouvelle négociation est en cours en 2011. Cette succession d'accords témoigne d'un dispositif qui s'est affiné au cours du temps, pour mieux tenir compte des besoins des salariés et trouver peu à peu son public.

L'accord de 2007 a été négocié pour combler le vide laissé par la suppression en 2004 du système de préretraite progressive. Il proposait un passage à mi-temps avec maintien du salaire à 65 % pour les salariés ayant 55 ans révolus et plus de dix ans d'ancienneté. Il a connu peu de succès, souffrant sans doute de la comparaison avec l'ancien système, plus avantageux financièrement, et permettant de travailler à 100 % en début de contrat pour pouvoir partir plus tôt.

L'accord de 2008, en plus de satisfaire à un besoin « social », répondait clairement à des enjeux d'économies et de performance de *PATHO*, dans le cadre d'un plan de retour à l'équilibre. Il a amélioré les conditions de maintien de salaire, et offert une possibilité de choix entre une réduction du temps de travail de 30 ou de 45 %. La possibilité d'anticiper la date du départ, en convertissant en temps rémunéré non travaillé le compte épargne temps ainsi que l'indemnité de départ en retraite (six mois de salaire à partir de vingt ans d'ancienneté), a été introduite. En complément, l'accord prévoyait d'étudier avec l'intéressé les possibilités d'organiser la transmission des compétences, à travers différents types de missions : enseignement, formation des plus jeunes, missions d'intérêt général. Cet accord rencontrera un peu plus de succès, sans pour autant susciter une grosse vague d'adhésions.

L'accord de 2009 prévoit de proposer des entretiens systématiques aux collaborateurs de plus de 50 ans, pour les informer sur les différentes possibilités d'aménagement de fin de carrière, notamment l'ATT.

En 2011, une nouvelle négociation a été ouverte, impulsée notamment par l'annonce du passage de 60 à 62 ans de l'âge minimum de départ à la retraite. Les demandes d'adhésion au dispositif en cours sont suspendues dans l'attente de l'issue des négociations. Les discussions portent de nouveau sur les conditions salariales, notamment sur la base de calcul de la prime de départ en retraite : doit-elle être assise sur un salaire à plein temps ou sur le salaire maintenu, comme c'est le cas actuellement ? Mais aussi sur un élargissement des formules d'aménagement du temps de travail possibles.

Le DRH fait valoir plus explicitement un enjeu de maintien des compétences d'expertise, en proposant des mesures, salariales le cas échéant, encourageant à rester plus longtemps. Si les organisations syndicales font preuve d'une certaine réserve vis-à-vis de ce type de mesure, car elles restent attachées à l'idée d'un départ le plus tôt possible, elles n'y sont cependant pas toutes systématiquement opposées, dans la mesure où cela correspond à un souhait de certains salariés et si d'autres avancées sont obtenues par ailleurs. La possibilité d'attribuer des jours de repos supplémentaires à partir d'une certaine ancienneté pour ceux qui ne prendraient pas l'aménagement du temps de travail fait par exemple partie des propositions de certaines organisations syndicales. Une approche un peu nouvelle consiste aussi à envisager que le temps de travail puisse être modulé en cours de carrière, *via* l'utilisation du CET (avec des hypothèses de déplafonnement de celui-ci), voire par un retour à 39 heures, ce qui semble soulever plus ou moins d'opposition de la part des délégués syndicaux.

Malgré des discussions nourries sur les évolutions à apporter au système, il est curieux de constater qu'il ne semble pas exister de bilan clair et partagé du dispositif tel qu'il a fonctionné jusqu'à présent. Ni en termes de volume et de répartition des adhésions (par CSP, par métier, par service... ou par âge), ni en termes de satisfaction ou de difficultés rencontrées par les bénéficiaires et leur encadrement. Les hypothèses émises par certains de nos interlocuteurs sur un accès au dispositif moins aisé dans certains métiers, par exemple les soins, ou pour les plus bas salaires, n'ont pas pu être

étayées. Réaliser un bilan de ce type, en s'intéressant aux incidences des modalités d'aménagement choisies sur le travail et ses conditions de réalisation, pourrait être utile.

Commentaire d'ensemble sur les actions de gestion collective des conditions de travail

La gestion collective des situations de travail est en prise avec une série de compromis mêlant la santé, le contenu du travail, l'organisation de la vie hors travail...

S'agissant des aménagements relatifs au temps de travail, si les entreprises se rapprochent des demandes des salariés, des seniors en particulier, marquant là une certaine évolution, les salariés sont amenés à arbitrer entre plusieurs dimensions : le niveau de maintien du salaire lors du passage en horaire de jour, la possibilité d'évolution de carrière, la conciliation avec la familiale... Ces compromis sont plus ou moins coûteux en fonction du type de personnel concerné, homme ou femme notamment.

La gestion de ces compromis et des solutions plus ou moins durables apportées nécessite du temps dans la mise en œuvre. Les dispositifs qui fonctionnent se préparent donc dans la durée, s'ajustent aux différents publics.

Enfin, un élément de réussite semble perceptible dans les dispositifs qui articulent des mesures collectives mais permettent une personnalisation, une gestion sur mesure. C'est très net s'agissant du passage un horaire de nuit à un horaire de journée, mais aussi de l'aménagement du temps en fin de carrière.

3. GESTION COLLECTIVE DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Plusieurs des actions observées se situent à la charnière entre des mesures concernant les itinéraires professionnels, et celles qui portent sur les conditions de travail.

Formellement, elles relèvent de l'un ou l'autre, mais en pratique elles les associent. On comprend en effet que les contraintes de travail puissent accroître le besoin de réaffectations plus « abritées » (le dispositif de ré-internalisation, chez Synthès, décrit en B1 ci-dessus en était déjà un exemple).

À l'inverse, des démarches axées sur les parcours et la transmission des savoirs, comme on va le voir, convoquent de fait des enjeux importants en santé et sécurité du travail.

3.1. Intégration de seniors, grâce à des conditions de travail adaptées

→ APPEL est une entreprise de gestion à distance de la relation clientèle qui a été créée sous le statut juridique de SCOP (Société coopérative de production), afin de promouvoir le modèle économique et le projet social qu'elle défend.

Cette entreprise était engagée dans l'obtention du label « responsabilité sociale » au moment du renforcement des politiques publiques en faveur des seniors. C'est dans ce cadre qu'elle a développé une réflexion sur le recrutement et l'intégration de seniors, y trouvant un « retour sur investissement » intéressant. Ce label, très axé sur les ressources humaines et les compétences, associé à l'obligation en matière de développement de l'emploi des seniors, a permis d'articuler des questions de formation et des questions de conditions de travail. La pénibilité liée au stress, au flux d'appels, à

la répétitivité des tâches, est un aspect que l'entreprise souhaite prendre en compte dans l'amélioration des conditions de travail, comme un élément facilitant l'intégration et le maintien dans l'emploi des seniors.

La direction a donc conscience que les métiers de la relation avec la clientèle sont sujets à une certaine pénibilité, c'est dans cette optique que le recrutement des seniors et leur intégration fait l'objet d'une adaptation. Il existe un parcours d'intégration pour tous les salariés nouvellement embauchés ; cependant, l'encadrement n'hésite pas à l'adapter en fonction des caractéristiques de la population recrutée et notamment des seniors.

Description du parcours d'intégration « classique » :

Selon leur expérience antérieure, les nouveaux embauchés sont positionnés, soit sur des missions professionnelles (le *B to B : business to business*), soit sur des missions auprès de particuliers (le *B to C : business to client*), selon deux modalités possibles :

- la gestion d'un même *process*, mais sur divers clients ;
- la gestion d'un client unique, mais sur l'ensemble des *process*, avec gestion des flux entrants et sortants (par exemple, entrants : prise et suivi de commandes, gestion de réclamations, recouvrement, etc. ; sortants : assistance aux forces de vente, etc.).

Les salariés sont en général directement embauchés en CDI. Leur travail est apprécié sur des critères plus qualitatifs que quantitatifs, comme en témoignent les indicateurs annuels d'évaluation : anomalies de *process*, baromètre qualité, respect du règlement intérieur, etc. En effet, APPEL ne dispose pas actuellement d'objectifs quantitatifs pertinents (type : nombre d'appels traités), du fait de la diversité des demandes traitées.

Le processus d'intégration classique comprend deux phases distinctes :

- Deux semaines de formation initiale en salle afin d'acquérir les différents *process* de gestion de relation clients ;
- Deux à trois semaines d'accompagnement en production (après quelques jours en double écoute).

Les spécificités pour les seniors

L'encadrement adapte le processus d'intégration en fonction des capacités d'apprentissage des individus, et notamment des seniors. Ce processus peut se voir renforcer sur le volet « formation », avec un complément de formation à l'expression orale, la diversité de vocabulaire, les niveaux de langage... Il peut également être renforcé sur le volet « accompagnement », avec une durée pouvant aller jusqu'à deux mois, pendant laquelle le senior en situation de production bénéficiera d'un soutien spécifique de son superviseur en matière de conseils, de reprises après appel, ou encore d'orientation vers des formations supplémentaires.

Par ailleurs, les seniors sont davantage positionnés sur le « pôle professionnel » où il s'agit de traiter les appels d'un seul client, sur plusieurs services, impliquant plusieurs *process* de travail. Inversement, ils sont ainsi (par rapport à la population globale) moins affectés au « pôle particulier ». Cette orientation s'explique de différentes façons :

- Le pôle particulier est soumis à davantage de conflictualité que le pôle professionnel : il s'agit d'un public qui s'énervé plus facilement et qui sollicite davantage de pédagogie et de capacité de régulation des tensions. Ce type d'interlocuteurs, les particuliers, est considéré comme générant davantage de charge émotionnelle, et donc une fatigue accrue ;
- Le pôle professionnel se caractérise par une plus grande nécessité de rigueur pour le respect des protocoles, correspondant davantage au fonctionnement des seniors. La polyvalence y est considérée comme réduite par rapport au pôle particulier. Le client étant le même, les *process* le concernant ont une cohérence plus facilement assimilable. La charge mentale s'en

trouverait ainsi réduite, car le salarié n'a pas l'impression de passer d'un *process* à l'autre, mais plutôt de déployer différentes étapes au sein d'un *process* unique global.

Cette distinction sur le degré de polyvalence dans la phase d'intégration semble permettre aux seniors de s'intégrer durablement et, une fois les processus d'apprentissage consolidés, de développer leur polyvalence en passant d'un pôle à l'autre. Ainsi, même si le salarié n'a pas prouvé son efficacité à l'issue de sa période d'essai, APPEL n'hésite pas à le garder si elle le sent motivé et confiant dans la réussite de son apprentissage, d'autant plus qu'elle a relevé certains bénéfices (à plus ou moins long terme) avec le recrutement de seniors. Ces caractéristiques concernent aussi bien la qualité du travail que le comportement en entreprise et les relations aux autres.

En effet, selon l'encadrement, les seniors savent aisément « s'approprier les règles de vie commune, et véhiculer la culture d'entreprise ». Concernant l'activité de travail, ils sont « plus rigoureux et présentent ainsi plus d'aptitudes à respecter le cadre ». À titre d'exemple pour les appels entrants, s'il n'existe pas de scripts pré-écrits, les salariés doivent toutefois respecter un protocole, un certain nombre d'étapes, ce qui semble apparemment plus difficile à mettre en œuvre pour les jeunes salariés.

Par ailleurs, selon l'encadrement, les seniors sont plus participatifs, aussi bien dans les réunions d'équipes que dans les remontées quotidiennes d'informations, s'adressant directement au supérieur hiérarchique en cas de problème. Ils sont ainsi parfois perçus comme « porte-parole » par certains de leurs collègues juniors, osant moins s'exprimer. En outre, ils permettent de réguler l'ambiance de travail, en apaisant les jeunes, leurs remarques faisant davantage autorité.

Les seniors présentent également plus de flexibilité sur les horaires en cas de délais de prévenance courts, et tendent davantage à s'inscrire dans une relation de donnant-donnant avec APPEL.

Peu d'entre eux ont préalablement travaillé en centre d'appel. Leurs expériences antérieures relèvent principalement du secrétariat pour les salariés affectés au « pôle professionnel », et du secteur sanitaire et social pour ceux positionnés sur « le pôle particulier », dans des statuts parfois précaires (intérim, CDD). De ce fait, les seniors se montrent assez reconnaissants d'avoir été recrutés sans expérience préalable, même si certains savoir-faire acquis lors de précédents postes sont transférables à l'activité actuelle. En outre, certains voient dans l'embauche directe en CDI, un signe de confiance de la structure. Aussi sont-ils plus enclins à s'inscrire dans une « logique donnant-donnant » (flexibilité horaire contre arrangement ponctuel, etc.)

Autres caractéristiques spécifiques : ils privilégient généralement l'évolution transversale (gagner en diversité d'activités) à l'évolution verticale (briguer par exemple un poste de superviseur), ce qui correspond d'ailleurs davantage aux possibilités offertes par la structure. Ils semblent par ailleurs se positionner davantage sur un profil axé « service client » que « commercial », ayant par exemple plus de difficultés à se montrer directifs lors des appels sortants (prospects clients, enquêtes, etc.)

Comment expliquer ce temps d'apprentissage plus long des seniors ?

Il est difficile d'expliquer précisément l'allongement du temps d'apprentissage chez les seniors, toutefois quelques éléments de réponse peuvent être avancés :

- Tout d'abord, la complexité du progiciel (bien que récemment simplifié), qui le rend difficile d'appropriation : en effet, même si les seniors, de par leur expérience antérieure, présentent davantage de facilités à comprendre la logique d'étape des *process* (par exemple, la logique de prise de commande), la transcription de cette logique au travers et à l'aide de l'outil informatique semble plus difficile pour eux.
- En second lieu, les comportements de prudence, plus développés chez les anciens. En effet, à un certain moment (après la formation et le temps de double écoute), il va falloir « se lancer » pour répondre « en solo » aux appels entrants. Si le passage à la gestion autonome des appels est une source de stress pour la plupart des salariés, il l'est peut-être davantage chez les seniors. En ef-

fet, ces derniers ont davantage besoin de construire des réponses sûres et développent ainsi des comportements de prudence plus prononcés. Ceci est observable en phase d'accompagnement par la fréquence de sollicitation des superviseurs, plus importante chez les seniors. Ainsi, ce passage à la gestion autonome des appels semble pour eux plus coûteux psychiquement et émotionnellement. De la même façon et comme déjà relevé, ils vont privilégier l'évolution transversale à l'évolution verticale, ne se sentant pas en sécurité sur les postes de superviseurs ou de référents techniques. Ayant besoin d'être davantage mis en confiance, il leur faudra plus de temps pour avoir l'impression de maîtriser une activité.

En troisième lieu, les façons d'apprendre, qui diffèrent avec l'âge. En effet, les seniors ont davantage besoin de tout comprendre à chaque étape et de mettre en lien les connaissances entre elles, et avec ce qu'ils savent déjà. Par ailleurs, ils privilégient la mémorisation des éléments dont ils voient a priori l'utilité, d'où l'importance d'augmenter progressivement le degré de polyvalence des tâches. Ainsi, une des salariées seniors embauchées a pu graduellement, en une année, acquérir l'ensemble des *process* de suivi d'un dossier client : réalisation et mise à jour de la fiche client informatique/ prise et suivi de commande/ réception de livraison/ études de compte/ renégociations des tarifs/ conseils administratifs, réglementaires, etc. Ainsi, même si l'apprentissage a pu être plus long initialement, la salariée apprécie aujourd'hui cette diversité des tâches, qu'elle considère comme un point fort de son poste actuel.

Une organisation du travail qui favorise les marges de manœuvre

Au-delà des processus de formation et d'intégration, qui tiennent compte des spécificités d'apprentissage des nouveaux embauchés seniors, il nous a semblé intéressant de regarder l'organisation du travail dans ce centre d'appel. En quoi est-elle de nature à permettre aux salariés, et particulièrement aux seniors, de développer une activité de travail, en fonction de la variabilité intra et interindividuelle des performances et des manières de faire, qui, nous le savons, s'accroissent avec l'âge ? Plusieurs caractéristiques de cette organisation sont, nous semble-t-il, propices au développement d'une variété dans les manières de faire :

- L'absence de script imposé, au profit d'une trame qui identifie des étapes dans la conversation.
- Une évaluation collective des performances.
- Une approche participative et une communication encouragée (remontées d'information, etc.).
- Un développement de la polyvalence, dans un processus individualisé, afin de ne pas parceliser le travail et de le rendre le moins monotone possible.
- Une organisation stable des équipes autour de télé-assistants référents ou d'experts, qui servent de point d'appui aux collègues, en complément du superviseur.

L'entreprise répond en outre aux appels d'offre qui mentionnent une dimension sociale, faisant le pari que les entreprises qui gardent leurs salariés monteront plus vite en compétences et en performances dans leurs activités sous-traitées. Ainsi APPEL, au-delà du projet social qu'elle défend, a su développer une organisation intégratrice, apprenante et favorable à l'expression de la diversité des façons de faire de chacun – dont les seniors.

3.2. Les « dé-postages »

→ Nous avons décrit dans la partie VB deux dispositifs mis en œuvre par SYNTHESES pour prendre en charge les questions posées par le travail de nuit, des seniors en particulier : la réinternalisation de postes de jour (en V-B1), et l'aménagement des conditions du travail nocturne (en V-B2). S'y ajoute une mesure de l'accord « seniors » instaurant un nouveau droit de préemption au dé-postage d'un mois sur les postes nouvellement disponibles, pour les salariés de plus de 50 ans.

Les modalités de dégressivité de la perte de rémunération appliquées sont les mêmes que celles prévues par un accord antérieur dans le cadre d'un dé-postage à la demande de l'employeur.

Chez SYNTHES, cette mesure semble avoir suscité une augmentation du nombre de demandes de simulations financières en cas de passage en journée. Le travail réalisé en vue de ré-internaliser plusieurs postes de jour a donc sans doute en parallèle stimulé ces souhaits de dé-postage.

Le site traite aussi des demandes de missions temporaires de jour. Cette formule s'adresse à des postés souhaitant tester les conditions de travail en journée ou « souffler » par rapport au rythme des postes. Le service RH, quand il reçoit des demandes d'intérim en journée, fait des liens avec les demandes en cours. Parfois, le souhait d'un opérateur peut coïncider avec un besoin de son service.

La direction de SYNTHES souligne un point de vigilance à avoir : étant donné que les primes de postes sont maintenues lors de ces missions temporaires, le passage définitif en journée, s'il a lieu au final, peut s'avérer plus compliqué. L'idée est de tester les conditions en journée ou de « souffler », pas de s'installer durablement dans ce type de missions. C'est pourquoi la direction essaie autant que possible de faire signer aux salariés des avenants précisant une durée maximum pour ces missions.

3.3. Le passage par le tutorat

→ Chez *STORE*, l'action centrale en ce domaine, mais également dans l'ensemble de l'accord, vise le « développement de la constitution d'équipes de travail mixtes » – en âges – avec un salarié de plus de 50 ans et un salarié plus jeune. Ce dispositif existe depuis plusieurs années et concerne les métiers de la pose, du SAV et du commercial. En 2009, il existait cinq équipes mixtes dont trois de poseurs. L'objectif affiché est de constituer cinq équipes supplémentaires sur les trois années de l'application de l'accord. Deux des cinq équipes sont constituées au moment de notre étude.

Les équipes mixtes ont été mises en place pour former les nouveaux entrants. Les métiers de la pose et du SAV requièrent des compétences et des savoir-faire nombreux et variés. La DRH estime qu'il faut trois années pour apprendre ce métier. La raison essentielle est qu'il n'existe pas de qualification *ad hoc* en formation initiale ou continue. Il faut donc apprendre en acquérant de l'expérience professionnelle. Les nouvelles recrues ont en général une compétence initiale correspondant à l'une des facettes du métier (menuiserie, électricité, etc.).

Les tuteurs sont volontaires, formés au tutorat et reçoivent une prime mensuelle pour la durée du tutorat. Le processus est en partie formalisé à travers une analyse des compétences à acquérir, au regard de celles détenues et d'objectifs de progression qui sont fixés lors des réunions d'évaluation et d'échanges entre tuteur et tutoré en présence de la DRH. La durée du tutorat peut varier de dix-huit mois à trois ans. Selon un poseur, « *il faut deux saisons de stores pour se débrouiller correctement* ».

Les futurs tutorés sont d'abord évalués en amont. La démarche est mise en place si l'entreprise estime que le novice a une bonne chance d'apprendre. Les futurs tutorés sont donc choisis parmi les intérimaires ou les CDD dont l'entreprise estime qu'ils feront de bons apprenants. Il n'y a pas de critère ou de protocole spécifique pour cela, ce sont les avis des uns des autres qui permettent de décider.

Selon les représentants des salariés chez *STORE*, ce dispositif est bien fait et très utile. Un ancien représentant syndical est tuteur lui-même, ainsi que l'un des nouveaux DP, l'autre étant en formation de tuteur.

Si une partie importante des salariés susceptibles de devenir tuteurs a franchi le pas, il reste quelques personnes qui ne veulent surtout pas. Plusieurs aspects sont mentionnés. Certains anciens estiment que le tutorat a toujours existé, puisqu'il a fallu former des nouveaux par le passé. La différence salariale ne compense pas pour eux la responsabilité qu'ils ressentent être la leur vis-à-vis de la réussite ou de l'échec de l'apprentissage. Un des DP indique également qu'en acceptant la

fonction et la prime qui va avec, on hypothèque les possibilités d'obtenir une augmentation individuelle.

Comment rendre le tutorat moins pénible ?

Cependant, une difficulté importante dans la dynamique des actions de tutorat chez STORE relève du domaine des conditions de travail. Dans l'activité en binôme mixte « novice / ancien », il n'est pas certain que, du point de vue de la pénibilité, ce soit un collectif favorable pour les seniors. La répartition des tâches au sein du binôme, au moins dans la première période de l'apprentissage, conduit le plus ancien à prendre en charge une part importante des activités pénibles, dont la pose elle-même (un store peut peser jusqu'à cent quarante kilos pour plus de cinq mètres de long, et une fenêtre à carreaux phoniques jusqu'à quarante ou cinquante kilos).

Cet aspect semble faire l'unanimité du côté de la direction et du côté des représentants des salariés. Ces derniers estiment qu'il faut plus d'un an pour que les tâches les plus difficiles soient un peu plus équitablement réparties au sein du binôme. Bien entendu, cela dépend également des compétences initiales du « novice ».

Il faut donc que le binôme puisse créer des coopérations effectives (par opposition à la segmentation des tâches qui est liée aux compétences) pour que les aspects les plus difficiles du travail soient partagés. Cela requiert du temps. Néanmoins, le fait que les binômes formés par les équipes mixtes soient inscrits dans la durée, facilite le développement puis l'efficacité à terme de ces coopérations.

D'autre part, si STORE n'est pas en difficulté économique, il reste que les chantiers ne permettent pas de fortes marges. Les temps facturés sont donc très importants pour les poseurs, car tout débordement peut rendre un chantier non rentable, voire déficitaire.

Dans le cadre des « équipes mixtes », les temps alloués ne sont pas majorés pour autant. Par contre, il est fait état par les représentants des salariés d'une certaine « tolérance » en cas de dépassement de temps. Dans ce contexte, les partenaires sociaux étudient la possibilité de constituer des trinômes lorsque l'apprenant est un apprenti. Cela permettrait à l'un des membres de l'équipe de disposer d'un temps réel pour la formation du novice en situation réelle de travail.

→ Chez PULVER – et peut-être est-ce vrai pour beaucoup d'entreprises –, la mise en œuvre d'actions de tutorat n'affiche pas comme objectif d'adapter les conditions de travail, mais, en examinant la pratique effective, le lien est pourtant visible. Nous avons cherché à l'analyser en menant, sur un des sites concernés, une série d'entretiens avec des tuteurs et des « tutorés ».

Rappelons que PULVER est une grande entreprise du secteur pharmaceutique, qui a établi un « plan d'actions relatif à l'emploi des seniors » dans le groupe, en novembre 2009. Ce plan fait suite à divers engagements concernant l'emploi des seniors dans de précédents accords sur la formation ou sur la Gpec (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Une certaine pratique du tutorat existait préalablement à l'accord seniors, notamment dans le site où l'étude s'est menée. Cet accord a toutefois donné au tutorat davantage de légitimité, en soulignant son intérêt pour l'entreprise, et en promouvant l'appel au volontariat chez les salariés en deuxième partie de carrière. L'accord leur assurait en principe une formation spécifique ou un accompagnement, et la diffusion d'un « guide », pour les aider à acquérir des compétences de tuteur. En outre, il est stipulé qu'ils doivent disposer pour cette tâche « *du temps et des moyens nécessaires* ».

Selon les éléments que nous avons recueillis, on constate une certaine distance entre les réflexions menées au sein de la direction de PULVER sur ce thème, et la pratique effective sur un site. À l'échelle de la direction des ressources humaines, un groupe de travail dédié à ce sujet a été mis en place en été 2009. Plusieurs réunions se sont tenues, avec une démarche progressive, chaque étape donnant lieu à des exposés, à des synthèses. On remarque cependant que ces réflexions restent assez générales, utilisent peu les connaissances disponibles sur la transmission des savoirs et n'offrent pas un cadre stabilisé de discussion sur la diversité des pratiques d'un site à l'autre. Il est notable par exemple que dans un séminaire destiné à impulser davantage ces pratiques et qui doit se dérouler à

peu près au moment où est rédigé le présent rapport, des tuteurs des divers sites sont bien conviés, le but étant de faire d'eux des « ambassadeurs » de la transmission des savoirs – mais il n'est pas prévu de leur allouer un temps de parole spécifique.

Dans ce contexte, les messages que le groupe de travail véhicule, et qu'adresse la direction aux acteurs de terrain, tournent autour de quelques idées d'ensemble volontiers réaffirmées : la nécessité de « valoriser » le tutorat chez PULVER ; la priorité à « l'engagement » des tuteurs, et à leur « envie de transmettre », qu'il s'agit de favoriser ; ou la nécessité de repérer « l'expérience utile », celle qu'il est bon de transmettre, par opposition aux « pratiques déviantes » qu'il faut au contraire proscrire. De temps à autre, un participant du groupe évoque des enjeux concrets, comme l'aménagement de créneaux horaires pour le tutorat, ou la crainte que celui-ci ne constitue pour le tuteur une contrainte supplémentaire, mais ces thématiques ne sont pas dominantes.

Sur le terrain, il en va autrement. Notre étude s'est déroulée sur le site de T., un établissement de production chimique classé Seveso II seuil haut, employant quelques centaines de salariés. Plusieurs dizaines de produits différents y sont fabriqués mais sans installations dédiées, ce qui requiert énormément de polyvalence, pose des problèmes de planification et de risques accrus en matière de contamination croisée. Pour une fabrication qui dure un an, il faut en réalité sept ans pour voir la totalité du processus. Il a fallu mettre en place un système de formation, mais c'est une formation longue, basée sur une tradition orale et transmise de génération en génération.

En matière de gestion du personnel, les enjeux sont tout aussi délicats. Un PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) a été signé et prévoit le départ fin 2013 de près de deux cents « anciens ». Concrètement, cela signifie une perte de savoirs et de main-d'œuvre de 20 %. Or, selon le PSE, les départs ne peuvent avoir lieu avant et ne peuvent donc être dilués dans le temps (ce qui aurait permis de les anticiper). Les salariés d'autres sites de PULVER ne souhaitent pas être mutés à T. Or, paradoxalement, le site de T. ne peut pas recruter à l'extérieur car il y a priorité au recrutement interne. Il y a constamment des décalages entre la sollicitation des ressources et l'autorisation de recrutement.

Dans ce contexte, on comprend bien l'importance du tutorat, et en même temps les conditions délicates dans lesquelles il est pratiqué. Entre une réduction des effectifs, une surproductivité, une production à risques et l'échéance proche de départs massifs, comment organiser au quotidien la transmission des savoirs ?

La question des conditions de travail est alors directement posée, sous deux angles : d'une part, les actions de tutorat peuvent contribuer à la qualité de vie au travail des seniors, mais seulement si les modalités de leur mise en œuvre le permettent ; d'autre part, les questions de santé et sécurité au travail constituent une part importante des contenus transmis, le tutorat est donc l'occasion de confronter les pratiques des travailleurs de différentes générations en ce domaine. Revenons sur ces deux points, avec quelques extraits d'entretiens.

Pour un tutorat « soutenable »

Parmi les contraintes et les difficultés rencontrées par nos interlocuteurs sur le site étudié chez PULVER, les facteurs organisationnels occupent une place importante. Ce qui est frappant, c'est la mention récurrente d'un manque de temps pour pratiquer cette activité de tutorat, qui vient en plus de l'activité réelle de production :

« Parce qu'avec cinqancements quand vous êtes cinq... vous n'avez pas le temps de former les gens comme il faut ».

« Les difficultés qu'on a, c'est les surcharges de travail et qu'il faut qu'on prenne quand même le temps de bien leur expliquer. À ce niveau-là, c'est juste... nous on fait machinalement par cœur... Et faut prendre le temps. »

Le facteur « temps » est combiné également à un manque d'effectif et à une usine qui tourne en surproduction. Le collectif intervient alors pour mieux organiser la production et l'activité de transmission, mais cela ne va pas de soi :

« Comment l'équipe s'organise-t-elle quand il y a une formation comme ça sur le poste de travail ?

L'équipe, ça change rien.... disons que ça prend du temps et c'est pas évident quand même. On est obligé de surveiller en permanence si il fait pas des erreurs, et ils en font au début quand ils arrivent. Déjà, le premier mois, ils se demandent ce qu'ils font là, parce que de voir des tuyaux et des machines partout, c'est pas évident non plus. Donc, faut être en permanence avec et donc bah ça prend du temps ! Forcément, le travail n'avance pas aussi vite que si on le faisait tout seul...

Et il y a une perte de productivité ?

« Ouais, plus ou moins j'dirais. »

L'intéressant est cependant que cette surcharge elle-même, qui certes complique une transmission sereine des savoirs, est en même temps l'occasion de promouvoir des valeurs d'entraide auxquelles les seniors sont attachés :

« Vous leur dites que c'est bien l'entraide, si vous avez un temps de libre, eh bien si y'a quelqu'un qui fait un travail difficile bah faut aller l'aider, parce que, le coup d'après, ça se retourne contre vous ! C'est du donnant/donnant. »

Ça fait partie du métier en soi ?

Oui, il faut une bonne ambiance dans l'équipe de travail, et c'est très très dur à faire, et c'est très très vite cassé ! Suffit qu'il y en ait un qui ne veut pas jouer le jeu. »

Pour créer les conditions d'une transmission de savoirs suffisamment maîtrisée, les tuteurs, et les seniors en particulier, sont soucieux d'une stabilité suffisante du binôme. Là aussi, il s'agit pour eux de faire valoir leur point de vue, au regard des modes d'organisation les plus répandus, dans lesquels la flexibilité prime :

« Moi la difficulté que j'ai rencontrée, je pense, et ça je l'ai manifesté à mon chef, c'est qu'il le mettait pas (le jeune) systématiquement à travailler avec moi ! Déjà ils sont en alternance, suffit qu'on soit en congés à un moment, après c'est eux qui sont en vacances... Donc, ils sont pas là beaucoup.... Un peu aussi qu'il y ait une surcharge de travail ; du coup, le mien, comme il était déjà formé ils avaient tendance à le mettre un peu tout seul. Donc là, y'a aucune formation. Alors là, j'allais manifester dans le bureau : on me fait faire du tutorat et si le tutoré il est à l'autre bout de l'atelier ça sert strictement à rien !! Bon je comprends bien que parfois c'est pas possible autrement mais bon... »

Cette réflexion mériterait d'être approfondie dans l'entreprise, car, en première analyse, les tutorés, eux, considèrent qu'ils y trouvent leur compte du point de vue de la diversité des informations collectées :

« Et vous ne regrettez pas de ne pas avoir été plus pris en charge par une seule personne en particulier ? »

Non, c'est mieux parce que chaque personne a son expérience et ses méthodes...

Moi je vois dans les anciens y en a qui sont plus spécialisés dans les essoreuses, d'autres plus sur les pompes...

Ouais, voilà. En fait, faut qu'on soit polyvalent...

Il y a un gros travail d'investissement personnel par rapport à l'apprentissage, en réalité ?

Oui, parce que si on s'investissait pas.... Et puis il y a la mécanique pure et puis la tuyauterie... alors bon faut bien voir les deux... Les tuyauteurs, ils connaissent pas les pompes et les mécaniciens, ils savent pas trop souder ... Alors nous, on navigue entre les deux et on apprend un peu partout.

Au moins, c'est pas monotone, on apprend tout le temps des trucs différents. » (propos issus d'un entretien collectif avec trois tutorés)

En pratique, cet obstacle, ou cette contradiction (entre des tuteurs soucieux de stabilité et des tutorés qui ne détestent pas « naviguer »), peut être en partie surmontée si, de façon générale, les travailleurs, seniors ou non, tuteurs ou non, sont conviés à des formes de mutualisation des savoirs et des connaissances. Cela s'est vérifié quand s'est créé – a priori indépendamment du tutorat – « un atelier de formation », ouvert à tous, et fortement prisé, dont l'animation a été confiée à un ancien ouvrier, lui-même en reconversion suite à un problème de santé. Celui-ci a organisé cet atelier, dans lequel il présente, et fait discuter, un « calepin formation ateliers », nourri d'expériences concrètes et d'astuces de métier. L'atelier, et les échanges sur la base du « calepin », offrent une occasion précieuse de partage des expériences de transmission entre pairs.

Tutorat, gestion des risques et savoirs de prudence

La question de la sécurité est revenue à de nombreuses reprises dans nos entretiens sur le site étudié chez PULVER. Ce site est considéré comme « à risques » et les normes de sécurité y sont importantes. On peut dire que la notion de sécurité fait partie intégrante de la culture d'entreprise. Nos interlocuteurs y font référence systématiquement. Or, en fonction de l'âge, de l'ancienneté, de l'expérience, celle-ci n'est pas vécue de la même façon.

« En fait, il y a tellement de risques qu'il faut partir à la bas. Pour nous, c'est tellement machinal de travailler que la personne qui découvre tous ces tuyaux, ces solvants... nous on y travaille tous les jours, faut bien se mettre à leur place et bien leur expliquer le domaine sécurité en premier. Ça, c'est impératif, faut que ça rentre ! »

« On est très rigoureux au niveau de la sécurité et là on peut pas se permettre de faire n'importe quoi. Donc les jeunes, on essaye de leur inculquer une culture sécurité. »

Or, les jeunes, décrits ici comme potentiellement imprudents, sont en même temps très conscients de l'existence des dangers, et soucieux de s'en protéger, voire de ne pas y demeurer exposés pendant toute leur vie professionnelle :

« On se sent protégé mais c'est tout ce qu'on voit pas, qu'on ne sent pas... Je ne le ressens pas pour l'instant mais j'en suis conscient... C'est pour ça que moi dans dix ans je serai plus là où je suis... je serai dans mon p'tit labo la journée, avec ma blouse pépère ! C'est comme ça que je le vois en tout cas... C'est bon j'aurai fait vingt ans... y'aura des jeunes derrière. En fait, c'est marrant, mais quand on voit partir les anciens à la retraite, ça fait trente-cinq, quarante-cinq ans qu'ils sont en fabrication... J'me dis quand même les pauvres... J'espère qu'ils vont profiter un peu quand même. Et encore nous ça va : on est quand même dans une génération où y'a beaucoup de protections, on est vachement bien équipés quand même, eux ils avaient pas ça à l'époque. »

La difficulté provient alors du fait que le tuteur a une connaissance approfondie des processus, et des incidents qui peuvent survenir – mais en même temps cette connaissance peut l'amener à ne pas respecter scrupuleusement les consignes... qu'il est censé inculquer aux jeunes ; ce que ceux-ci ne manquent pas de relever :

« Alors, les points positifs, c'est que y'a longtemps qu'il était là dans l'usine. Il connaît tout, tous les produits... les dangers... Après, l'inconvénient, c'est que comme ça fait longtemps qu'il est là, bah il fait moins attention à la sécurité, comme débrancher un flexible sans visière. Alors que... moi je vois, parce que j'ai fait tout mon BEP avec G. Puis ils m'ont gardé au mois de juillet et là, j'ai travaillé avec quelqu'un d'autre qui est moins... vieux... et ça s'est pas du tout passé pareil : c'était la visière à chaque fois, les équipements... C'était tout bien calé, alors que G. c'était plus : "bon recule-toi, je vais le faire mais tu fais pas comme ça si tu le fais". »

Voilà donc les anciens suspectés de « laxisme ». Ils semblent être réputés pour ne pas suivre les recommandations de sécurité et en particulier le port des EPI (équipement de protection individuelle). Les tuteurs d'âge moyen, parfois laxistes eux aussi sur certains points, prendront, aux dires des jeunes, toujours la peine de faire « l'effort » devant un nouveau, alors qu'un senior lui dira de « ne pas faire comme lui » mais ne changera pas sa façon de faire, dès lors qu'il s'agit pour lui de gain de temps, dans des conditions où, selon lui, le risque est absent.

Reste que, parallèlement, les tuteurs anciens ont développé une série de savoir-faire de prudence, ou en tout cas de gestes permettant de rendre le travail moins pénible. Ces façons de faire montrent qu'il faut une connaissance précise de l'environnement, de la tâche et une expérience certaine, afin de pouvoir mettre au point ces actes :

« Y a des gens qui le savent, d'autres qui le savent pas... ça évite d'ouvrir la nourrice, c'est de l'acide, ça sent mauvais un peu comme les cornichons donc voilà... Sur les cyanures, y'a des gens qui détectent qu'il y a une odeur pas normale avant que les détecteurs sonnent !!

Oui par exemple... comment vous faites pour transmettre ça ? Ce n'est pas marqué ?

Non ce n'est pas marqué, c'est des choses qu'on sait. En fait, y'a des choses qui sont marquées et y'a beaucoup de choses qui sont pas marquées.

Et est-ce que ca vous arrive parfois de dire : « bon là c'est écrit qu'il faut faire comme ca sur la fiche de travail, mais moi j'ai remarqué que, dans telle ou telle situation, c'est mieux de faire comme ça ?

Oui ! Et j'explique... s'il y a une méthode qui est décrite et qu'on fait autrement c'est qu'il y a une raison : pour nous éviter de faire du travail pénible par exemple... »

Ces savoirs de prudence circulent, comme les jeunes le confirment :

« Il savait de quoi il parlait : il sait à quel moment il faut arrêter l'agitateur pour pas que ça s'empâte ou que y en ait partout... À quel moment il faut plier les genoux pour pas que tu te fasses mal au dos. Ça, il me l'a appris, ça c'est clair ! »

On remarquera donc ce qui peut apparaître comme un paradoxe chez les anciens au sujet de la sécurité : leur « laxisme » avec les règles communes relatives, surtout sur le port des EPI, mérite d'être réinterrogé, car ce sont eux qui ont mis en place des façons de faire protégeant leur santé, parfois même prévenant du danger. Ceci peut sans doute s'expliquer du fait de leur expérience et de la place qu'y occupe d'une part la « théorie », mais aussi les principes d'organisation de leur propre activité. Le fait que ces principes puissent s'exprimer, se confronter, apparaît comme une condition pour que le tutorat soit à la fois protecteur pour les nouveaux arrivants, et gratifiant pour les seniors.

3.4. Création de fonctions nouvelles

→ La création de fonctions nouvelles a été mise en œuvre à deux reprises chez *STORE*, petite entreprise d'une trentaine de salariés. Plus qu'un dispositif spécifiquement ciblé seniors, il s'agissait initialement, dans l'esprit, de trouver des solutions permettant d'éviter l'exclusion possible de salariés – plutôt âgés et anciens, mais pas seulement – rencontrant des problèmes de santé. Ces actions s'inscrivent donc dans un cadre de réflexion plus large, et la création d'une nouvelle fonction constitue une forme parmi d'autres de reclassement en interne. En effet, l'entreprise avait déjà été confrontée à des reclassements dont les issues avaient consisté en des aménagements de postes de travail, des aménagements de tâches ou un transfert vers un autre service assorti de formations longues.

En 2004, deux premiers reclassements sont effectués pour des poseurs ayant une forte ancienneté et qui présentent des symptômes TMS des membres supérieurs avec une réserve d'aptitude prononcée par le médecin du travail. L'entreprise ayant besoin de renforcer son équipe du service après vente (SAV), la direction leur propose alors d'intégrer ce service. Pour l'un des poseurs, un véhicule est spécialement aménagé grâce à un appui technique et financier de l'Agefiph. Les deux poseurs sont formés au métier du SAV et la direction recrute deux nouveaux poseurs.

L'activité de pose est très exigeante. Elle consiste à prendre en charge l'ensemble des tâches nécessaires au montage des produits (stores, volets roulants, fenêtres). La grande majorité des clients est constituée de particuliers. Cela signifie que chaque configuration de travail est particulière (étage ou pas, espace disponible, encombrement du lieu, etc.). Le binôme de poseurs, outre la pose des produits eux-mêmes qui sont souvent volumineux et lourds, doit « préparer » et « finir » son chantier en réalisant l'ensemble des travaux lui-même (déplacer une armoire ou élaguer un arbre qui gêne, démonter un store existant, refaire de la maçonnerie et autres travaux de finitions). Les charges manutentionnées sont lourdes et encombrantes, elles se manipulent en hauteur. Ajoutons que certaines activités sont générées par des éléments qui n'ont pas été vus en amont par le commercial et qui entraînent alors un surcroît de travail non facturé et donc, *in fine*, du temps non prévu.

Or, l'année suivant les deux mouvements que l'on a évoqués, un autre poseur se trouve également confronté à une restriction d'aptitude. Un poste de métreur venant de se libérer, la direction de *STORE* propose au poseur ce poste. En temps normal, la direction aurait effectué un recrutement externe pour ce poste de métreur. Finalement, il aura fallu à peu près deux ans pour que cet ancien poseur devienne un métreur à part entière.

Par la suite, un poseur non senior mais présentant un problème de santé au niveau des genoux s'est vu proposer un aménagement de ses fonctions. Spécialisé en menuiserie, ses tâches ont été ventilées sur la semaine en réduisant à trois jours les chantiers de pose et en effectuant deux journées au SAV sur sa spécialité en menuiserie (les chantiers réalisés par le SAV sont plus « légers » physiquement que les chantiers pris en charge par les poseurs).

Dans le prolongement de ces initiatives, un technicien senior du SAV présentant également une restriction d'aptitude suite à un arrêt-maladie de longue durée, s'est vu récemment proposer une nouvelle fonction. Cette fonction a été construite spécifiquement, pour partie, à partir de tâches qui étaient prises en charge par des salariés détenant les compétences requises et, pour partie, par des tâches qui ont été créées.

Ce technicien disposait d'une compétence dans le domaine électrique. Le développement des gammes de produits proposés impliquait une augmentation des tâches dans ce domaine. Dans un premier temps, la réflexion a porté sur l'idée de renforcer les compétences en électricité de ce salarié en le formant également sur les opérations de maintenance électrique et électromécanique. Cela permettait de disposer d'une compétence clairement identifiée dans le domaine.

Il fallait ensuite que cette compétence « spécialisée » rencontre un volume d'activité suffisant pour justifier économiquement ce poste. C'est là qu'intervient ce que la DRH de STORE a appelé « *le pari du sur-mesure* ». Dans un premier temps, ce technicien s'est vu confier la gestion du portefeuille des collectivités dans le cadre de ses fonctions au SAV. Les collectivités présentent deux caractéristiques qui avaient un intérêt dans ce cadre. D'une part, elles sont géographiquement proches de l'entreprise, ce qui minimise les déplacements. D'autre part, les produits installés sont de petites dimensions, ce qui réduit les difficultés liées aux manipulations de ceux-ci.

Ces activités ne permettant pas de « nourrir » un temps plein, la direction a créé deux activités qui n'existaient pas dans l'ensemble des prestations proposées. La première consiste en des visites de maintenance sur les parties motorisées des produits vendus et la seconde en des interventions de préparation de chantier en amont de la pose sur les aspects électriques. Les prestations de visites de maintenance ont été proposées aux collectivités. Le poste est aujourd'hui devenu rentable.

Bien que STORE se soit « enrichi » de ces expériences, la DRH nous évoque la difficulté, toujours prégnante, à anticiper la gestion des parcours professionnels, notamment en lien avec le vieillissement de ses salariés. Le problème réside essentiellement en un manque de temps alors même que chaque « reclassement » est chronophage. À l'inverse, si ces actions ont pu être conduites à leur terme, c'est essentiellement le fait d'une connaissance particulièrement fine des compétences des salariés et des conditions de réalisation du travail. Finalement, ces actions successives ont induit une évolution des comportements des salariés, notamment les plus exposés aux contraintes physiques (poseurs et techniciens du SAV). La direction constate des demandes individuelles de salariés pour des aménagements du contenu du travail ou des évolutions professionnelles, demandes qui n'existaient pas il y a quelques années.

Les délégués du personnel de STORE n'ont pas de position spécifique concernant les seniors. Ils considèrent que les deux métiers principaux et particulièrement celui de poseur sont des métiers usants. Ils estiment qu'il n'est plus envisageable de travailler à ces postes jusqu'à l'âge de la retraite compte tenu du recul de celui-ci. Par ailleurs, ils ont d'autres priorités, comme la charge de travail et les salaires.

➔ Chez PATHO, tout comme chez STORE, cette action ne figure pas explicitement dans leur accord senior ; elle ne concerne pas non plus exclusivement les salariés âgés. Toutefois, elle participe des solutions apportées aux questions à la fois de maintien en emploi de la population la plus âgée et de préservation, capitalisation de compétences qui autrement disparaîtraient. À ce titre, elle a été citée par plusieurs de nos interlocuteurs.

Dans cette entreprise, qui emploie mille trois cents salariés, les nouvelles fonctions ont été créées uniquement sur les emplois jugés « sensibles » : ceux du personnel soignant. Ceux-ci le sont pour deux raisons majeures :

- L'historique local des négociations sur l'aménagement du temps de travail, au début des années 2000, a conduit à des départs massifs de soignants (une centaine de personnes) refusant les nouvelles conditions salariales, ce qui laisse l'entreprise avec un creux démographique pour les personnes en milieu de carrière.

- Le centre de recherche et de soins étant spécialisé dans une seule pathologie, il offre très peu de possibilités de mobilité entre services, telles qu'elles pourraient être imaginées dans d'autres établissements hospitaliers, ce qui, à l'unanimité des acteurs rencontrés, renforce ici le phénomène d'épuisement psychologique que connaissent de nombreux personnels de soin.

Il s'est alors avéré nécessaire de proposer des postes d'infirmières, notamment, qui permettent au personnel de se préserver de cette usure psychique, mais aussi physique, tout en continuant à faire bénéficier l'établissement de savoirs et savoir-faire que leurs départs pourraient faire disparaître du fait du creux générationnel.

Dans ce contexte plusieurs postes ont été créés ces dernières années, ils visent tous à réduire la densité des activités de soins auprès des patients, les contraintes physiques (manipulation des patients) et psychiques (liées à la mono pathologie et aux exigences temporelles), tout en valorisant des compétences (relationnelles notamment) acquises avec l'expérience. On note ainsi le développement des postes suivants :

- « infirmière d'annonce » (réduction de la charge physique) : ces postes sont basés sur un projet « d'éducation thérapeutique » du public accueilli (en lien avec les évolutions juridiques des droits des patients) ; les salariées sont chargées de faire le lien entre le médecin et le patient ou la famille, d'expliquer ou réexpliquer, de répondre aux questions concernant le diagnostic présenté par le médecin, le protocole médical retenu, les effets secondaires, etc. ;
- « infirmière de formation » (réduction de la charge physique et psychologique) où les salariées quittent temporairement leur service de soins pour former leurs collègues aux activités de manutention ;
- « infirmière spécialisée par délégation » : elle assure des tâches officiellement dévolues aux médecins mais qui, dans le cadre d'un accord de branche, et sous condition d'une formation spécifique, peuvent suppléer les médecins notamment dans un contexte de pénurie (c'est le cas, par exemple ici, de la pose de voies centrales en bloc opératoire lorsque les médecins anesthésistes manquent).

Plus largement, ces postes renvoient à une réflexion menée au sein de l'établissement sur le contenu des filières professionnelles et les possibilités de passerelles entre les filières. On retiendra ici :

- le passage d'infirmière de service de soins à infirmière d'hospitalisation à domicile. Ces postes ne sont pas des « créations » spécifiques à cette entreprise, mais celle-ci a fait le choix de ne pas laisser à la concurrence cette activité de soins, qui par ailleurs a été citée par plusieurs acteurs comme une possibilité de mobilité pour les infirmières, vers une activité qui serait moins exigeante au niveau des contraintes temporelles, et réalisée dans le cadre de relations plus apaisées avec les familles et les patients, du fait du maintien à domicile ;
- la modulation de l'activité de certains médecins qui, dans les dernières années de leur carrière, ont une activité de consultation plus réduite au profit d'un investissement dans des projets de recherche, d'élaboration de protocoles de soin ou d'enseignement.

De l'avis des différents partenaires sociaux, ces créations ont le mérite de proposer « une ouverture » à des salariés qui, en fin de carrière, ressentent un « épuisement mental ». « Ça leur permet de repartir et de leur redonner du dynamisme ». Toutefois, sans mettre en cause l'intérêt de ces nouvelles fonctions, plusieurs acteurs notent que ces postes restent marginaux dans l'entreprise et ne permettent pas à tous de faire face à leurs difficultés.

Commentaire d'ensemble sur les actions de gestion collective des parcours

L'examen de ces différentes expériences montre bien l'intérêt de convoquer ensemble, lors d'une réflexion sur les parcours, non seulement les questions de développement des compétences (ou au minimum d'utilisation et de reconnaissance de celles-ci), mais également les questions de conditions de travail (que les nouvelles conditions d'emploi contribuent à construire sa santé, ou au moins à ne pas la dégrader davantage).

La question a de l'intérêt pour le salarié (en termes de contenu du travail, d'évolution de carrière), et pour l'entreprise. Les postes créés chez STORE et PATHO ne sont pas des postes « au rabais », sans notion de rentabilité. Les dispositifs de tutorat correspondent à de réels besoins de l'activité, loin d'une mesure incantatoire ou simplement honorifique.

Il semble également qu'il soit important de rechercher, dans ces réflexions sur les dernières parties de carrière, une certaine harmonie par rapport à la manière dont les parcours se déroulent déjà dans l'entreprise : SYNTHES inscrit les postes ré-internalisés dans la logique des filières professionnelles existantes sur le site, il en est de même pour PATHO ; l'accompagnement par des salariés plus expérimentés doit permettre aux tutorés de STORE et de PULVER de franchir plus rapidement les premières étapes de leur parcours professionnel.

Pour autant, la démarche de STORE ouvre aussi une voie un peu différente, très intéressante, en misant sur une approche au plus près des ressources des salariés. En partant des limitations de santé et des compétences spécifiques de l'un d'entre eux, elle aboutit à la création d'une activité totalement nouvelle, qui lui permet de développer son portefeuille d'activités.

Ces expériences permettent en tout cas de vérifier que la gestion des parcours professionnels et les aménagements, qu'elle favorise pour les seniors, ne constituent pas un domaine réservé aux grosses entreprises.

4. PRISE EN CHARGE DES INDIVIDUS

Ce quatrième volet des « expériences intéressantes » que nous avons examinées peut être considéré comme latéral par rapport au propos central de notre étude, voire par rapport aux objectifs assignés aux accords ou plans d'action sur les seniors dans le domaine des conditions de travail. A priori, il s'agit en effet, ici, non d'agir sur l'environnement de travail – en améliorant directement celui-ci, ou en créant des marges de manœuvre collectives pour des itinéraires « protecteurs » – mais de partir de cas individuels, repérer les capacités de travail des salariés, voire contribuer à développer celles-ci pour que ces salariés puissent faire face plus durablement aux exigences des postes.

À la réflexion, nous avons jugé légitime d'inclure des actions de ce type dans notre présentation. Il y a trois raisons à cela. La première est que, selon les entreprises elles-mêmes, ces initiatives relèvent du champ des conditions de travail, ou en tout cas de la santé au travail ; elles seraient en droit de s'étonner que nous les passions sous silence. Une deuxième raison est que des orientations de ce type sont présentes dans bon nombre d'accords ou plans d'action en France – et par ailleurs, souvent très développées dans d'autres pays ; il est donc plus légitime d'en discuter que de les omettre. Enfin, comme on le verra, la coupure n'est pas franche : pour une part ces initiatives, dont l'impact est supposé « individuel », réactivent des actions dans le champ des conditions de travail, ou sont appelées à renouer avec des perspectives plus collectives. C'est particulièrement le cas quand les entreprises mènent simultanément des actions à ces différents niveaux : les mêmes acteurs peuvent être concernés, les liens s'effectuent donc naturellement.

4.1. Usage d'un « indice de capacité de travail »

→ Le médecin du travail de *PATHO* entreprend une investigation sur la santé au travail, en faisant appel au *Work Ability Index* ou Indice de capacité de travail. Cet outil est issu des travaux d'une équipe finlandaise dirigée par J. Ilmarinen.

La notion de « capacité de travail » (*Work Ability*, en anglais) a été définie par son auteur comme « la somme des facteurs qui permettent à une personne, dans une situation donnée, d'être en mesure d'accomplir avec succès une tâche qui lui est confiée ». Sur la base de cette définition, la capacité de travail est présentée comme le produit d'une interaction entre l'individu et le travail, ce que J. Ilmarinen illustre par la métaphore des quatre étages de la « Maison de la capacité de travail » : 1. la santé (ressources physiques, psychiques et sociales) ; 2. la formation et les compétences (y compris aptitudes spécifiques, connaissances et expérience professionnelle) ; 3. les valeurs et attitudes (y compris motivation, satisfaction au travail) ; 4. les caractéristiques du travail : exigences physiques, psychiques et sociales du travail, aménagement du travail, comportement de direction. Elle renvoie donc à une structure complexe qui vise à repérer : « How good is the worker at present, in the near future, and how able is he or she to do his or her work with respect to the work demands, health and mental resources ?¹⁴ ».

Pour cela, un questionnaire sur la « *Work Ability* » a été conçu et utilisé auprès de populations de salariés. Il se veut être un instrument de dépistage individuel, mais aussi d'évaluation des mesures de promotion des standards de santé au travail, sans préoccupation initiale pour les questions de vieillissement au travail, même si l'étude des liens avec l'âge, et son implication dans des recherches et actions concernant les salariés âgés, ont jusqu'ici constitué l'usage essentiel de cet outil : les résultats montrent en général que les travailleurs âgés ont, en moyenne, des scores plus faibles que les jeunes (pour une population de même sexe et même CSP, par exemple).

Le questionnaire est composé de sept dimensions : la capacité de travail actuelle comparée avec la meilleure du passé ; la capacité de travail au regard des demandes du travail ; le nombre des maladies actuelles diagnostiquées par un médecin ; l'estimation des incapacités de travail dues aux maladies ; les arrêts de travail dus aux maladies pendant l'année écoulée ; le pronostic du salarié sur sa propre capacité de travail à horizon de deux ans ; et les « ressources mentales », interrogées sous l'angle du dynamisme personnel, du plaisir de vivre et de l'espoir en l'avenir. Les réponses à chaque question sont reprises pour élaborer des scores, eux-mêmes rassemblés en un indicateur d'ensemble (le *Work Ability Index* ou *WAI*), manié ensuite sous sa forme quantitative ou regroupé par tranche (faible, moyen, bon, excellent).

D'un usage simple, le *WAI* a reçu un bon accueil auprès des médecins du travail de nombreux pays. Toutefois, comme tout outil, il a lui aussi des limites, qui incitent le médecin concerné à l'aborder avec prudence. Il peut sembler « pauvre » pour outiller des décideurs dans le cadre d'une utilisation exclusive qui tendrait à réduire la complexité des relations âges-travail à un indice (même si cet indice est la synthèse de sept dimensions). Par ailleurs, quand bien même cet indice proposerait un diagnostic « juste » des capacités de travail d'une personne, ou d'un groupe de personnes, on n'en connaîtrait pas pour autant les principales raisons (individuelles, collectives, organisationnelles, matérielles, etc.), ni les conséquences exactes, ce qui limiterait considérablement les possibilités d'agir en situation.

Le médecin du travail de *PATHO* a lancé depuis le début de l'année 2011 une expérimentation et utilise dans ce cadre une version française du *WAI*, traduit en « Indice de capacité de travail » (après avoir assisté à une présentation d'une médecin du travail suédoise). Elle n'a pas trouvé de réponse satisfaisante quand elle s'est interrogée sur l'âge à partir duquel on devenait *senior*. La passation n'est donc pas réservée aux seniors mais s'étend à tout salarié qui est convoqué pour une visite mé-

¹⁴ Traduction : « Comment est le travailleur à présent, dans un futur proche, et comment est-il (elle) capable de réaliser son travail dans le respect des exigences du travail, de la santé et des ressources mentales ? »

dicale (jeunes et plus âgés). Il est rempli lors de cette visite, puis conservé dans le dossier médical de chaque salarié. D'après le médecin, les salariés le remplissent volontiers.

Son interprétation se fait en présence du salarié, pour un usage exclusivement individuel. Le traitement du questionnaire débouche sur un « indice de capacité ». Pour les jeunes – c'est en tout cas le point de vue du médecin – il faudrait que l'indice soit « excellent » ; s'il est juste « bon » il s'en étonne auprès d'eux. L'interprétation des données ne s'arrête cependant pas au score final. Les réponses à l'ensemble des *items* (reprenant les sept dimensions) constituent une base de discussion avec les salariés. Le médecin en profite pour les passer une à une en revue. Il s'intéresse également aux hésitations (les chiffres barrés, ratures, dans les réponses d'auto-positionnement) pour comprendre, avec le salarié, quelles sont les raisons qui ont fait que celui-ci a hésité, s'est ravisé.

Le médecin envisage de faire, en fin d'année, un bilan de cette expérimentation. Il jugera ensuite si le passage à une analyse plus collective se justifie. Il faudra alors un accord des représentants du personnel. L'idée serait d'identifier, à partir des scores obtenus, si des personnes souffrent dans certains services plus que dans d'autres, afin d'aller sur le terrain connaître les raisons (effectifs, organisation du travail ou autres).

4.2. Les entretiens médico-professionnels

→ La mise en place d'entretiens médico-professionnels (EMP) menés par les médecins du travail est explicitement prévue dans l'accord seniors du groupe auquel appartient AERO2 : « *Dans les sociétés adhérant au présent accord, les médecins du travail proposent à chaque salarié à partir de 50 ans un entretien médico-professionnel destiné à cerner l'adéquation entre les caractéristiques du poste de travail et la santé de l'intéressé ainsi que leurs possibles évolutions sur les années à venir...* »

Courant 2010, une première version d'EMP a été élaborée et testée par les médecins du travail. Le bilan d'activité qu'il permettait d'établir était jugé intéressant, de même que sa phase de préparation qui en général associait l'infirmière du travail. La conclusion du document, avec le double avis du salarié et du médecin sur l'adéquation santé/poste, s'avérait utile également. Quelques défauts du dispositif étaient cependant pointés : en l'absence de courrier préalablement adressé au salarié, celui-ci pouvait avoir une première réaction de surprise à l'égard de cette démarche. En outre, la trame d'entretien était jugée globalement trop longue, notamment sur les aspects concernant la santé, qui faisaient l'objet d'un inventaire détaillé.

En tout état de cause, la conduite de tels entretiens sur l'ensemble des 50 ans et plus semblait un objectif difficile à atteindre : même en l'allégeant, l'EMP ne peut pas être mené convenablement si l'on n'y consacre pas quinze minutes au minimum, et plutôt trente minutes, en allongeant d'autant la consultation. Dans une période où les services de santé sont très chargés par ailleurs (consultations spontanées en augmentation, retombées de l'accord stress...), cela n'est faisable qu'en limitant le nombre de personnes concernées. En outre, la mise en œuvre d'une telle investigation impliquait de réfléchir davantage à l'utilisation de l'entretien : comment anticiper des difficultés, comment par exemple proposer des mesures pour réduire le temps passé par la personne en production (activités d'accompagnement), etc.

Il est alors proposé d'élaborer une trame d'entretien plus courte, axée sur les questions suivantes : y a-t-il des éléments d'usure naturelle et/ou en lien avec le travail ? Où le salarié en est-il, comment voit-il l'avenir ? Pense-t-il pouvoir rester à son poste sans difficultés ? Y a-t-il nécessité d'aménager son poste ? L'idée serait également de ne pas proposer l'entretien à tous les plus de 50 ans, mais de le réserver en priorité à ceux ayant des difficultés. Une priorité est accordée aux 50/55 ans par rapport aux plus âgés, pour que des décisions anticipatrices puissent être prises, avec des effets durables (les salariés plus proches de la soixantaine ne sont cependant pas exclus, en cas de besoin). Tels sont les traits du dispositif actuel, dont on va à présent préciser les principes et la méthode.

Les principes du dispositif

Dans sa présentation du dispositif, l'entreprise rappelle d'abord que le contexte démographique, l'allongement de la durée de vie et la situation des caisses de retraite ont amené le législateur à prendre un certain nombre d'initiatives concernant l'allongement de la durée de l'activité professionnelle. Elle indique que le groupe AERO a conclu un accord visant au développement de la deuxième partie de carrière, et que l'EMP s'inscrit dans l'axe « amélioration des conditions de travail et de la santé au travail ».

Lors de l'EMP le médecin va chercher à cerner les difficultés présentes et à venir liées au poste de travail et au vieillissement, afin notamment de permettre le maintien dans l'emploi dans les meilleures conditions possibles de santé. L'idée est donc de faire avec le salarié une sorte d'« état des lieux » à 50 ans, de mener des réflexions sur les années à venir, d'échanger avec lui sur son état de santé, son poste, les éventuelles difficultés rencontrées, d'identifier les effets liés au vieillissement.

L'EMP est proposé par le médecin, lorsqu'il le juge nécessaire, aux personnes ayant 50 ans et plus. Le salarié est libre de refuser cet entretien. Celui-ci est réalisé lors d'une visite systématique du travail qui comprendra également le questionnaire *Obs* (voir V-A3 ci-dessus) dont les réponses seront utiles lors de l'entretien. L'entretien est médical et confidentiel. Il est saisi sur un document de travail conservé dans le dossier. Le salarié est informé de ce que, avec son accord et dans le respect du secret médical, les conclusions issues de l'EMP pourront être présentées dans le cadre de la commission de reclassement. Un suivi médical complémentaire (examens paracliniques) pourra également être proposé. L'ensemble du dispositif est conduit de façon indépendante – dans ses objectifs et son organisation – des entretiens de mi-carrière que la DRH a mis en place par ailleurs.

Le document

Après quelques éléments d'identification de la personne concernée (nom, prénom, âge, qualification, ancienneté sur le site), cette dernière est appelée à remplir, avec l'aide de l'infirmier si besoin, un tableau simple dont la structure est ci-après :

Métier/poste	Année début	Durée	Commentaires

Viennent ensuite des précisions sur la situation actuelle : intitulé du poste, ancienneté sur celui-ci, équipe d'appartenance et responsable hiérarchique, et une « description du poste et de ses contraintes », dans une zone libre (rappelons que l'entreprise réalise par ailleurs une cartographie des postes, avec des variables pré-codées).

S'agissant de l'état de santé, l'EMP sert à répertorier les pathologies existantes, et tout élément témoignant d'une usure générale ou localisée en lien ou non avec le travail. Au besoin, le médecin relève aussi des aspects sociaux et familiaux pouvant avoir une répercussion sur l'état de santé : difficultés personnelles, état de santé des proches, soucis financiers, etc.

Aussi bien sur le travail que sur la santé, des zones de « commentaires » sont prévues, dans lesquelles le salarié peut faire figurer des aspects qu'il juge bon de préciser. En fin d'entretien, il est appelé en outre à donner son « avis sur l'adéquation santé/travail », sur la base des interrogations suivantes :

- Compte tenu du poste de travail, de l'état de santé et du contexte socio-familial, quels commentaires apportez-vous sur l'adéquation santé/poste actuel, et futur ?
- Quel vécu de votre travail, combien de temps pensez-vous pouvoir tenir ce poste, quelles inquiétudes avez-vous ?
- Quelle évolution de carrière souhaitez-vous ? Quelles attentes à un an, à trois ans, à cinq ans ? Quels souhaits de formation, quels aménagements de poste ?

Le médecin complète à son tour le document, en proposant sa propre appréciation de l'adéquation poste/santé, et en pointant au besoin les suites à donner, en termes de parcours professionnel (aménagement de poste, demande de changement de poste, commission de maintien dans l'emploi, entretien hiérarchie ou RH...) ou de prise en charge des problèmes de santé (examens complémentaires réalisés par l'entreprise ou orientation vers le médecin traitant).

Quelques exemples

Le dispositif n'a pas encore fait l'objet d'un bilan précis. Pour illustrer concrètement la démarche, nous pouvons prendre quatre exemples individuels :

- *Pour Monsieur L., 53 ans, travaillant au bureau d'études, l'EMP semble montrer qu'il ne présente pas de problème particulier ; ce que l'entretien aura seulement permis de vérifier.*
- *Pour Madame D., 55 ans, la consultation et l'EMP qui suit (celui-ci offrant un temps d'échange plus important, qui permet de « se poser ») sont l'occasion d'exprimer un mal-être, une sensation de débordement au travail, des tensions quotidiennes. Aucune mesure individuelle ne sera décidée pour l'instant. En revanche, ses propos, rapprochés de ceux tenus par certains collègues, donnent au médecin l'occasion d'attirer l'attention de la hiérarchie sur l'organisation et les relations de travail dans ce service.*
- *Madame F., 57 ans, également employée au bureau d'études, va commenter au cours de l'EMP des réponses négatives qu'elle a faites au questionnaire Obs (voir V-A3), sur les questions concernant l'intérêt de son travail. C'est l'occasion d'évoquer avec elle des possibilités de mobilité. La spécificité « senior » apparaît alors, car, à son âge, les changements de postes ne sont pas usuels. Cet entretien pourra servir de point d'appui à un échange avec les responsables mobilité.*
- *Monsieur V., enfin, est un ouvrier de 54 ans, mais avec seulement quinze ans d'ancienneté dans l'entreprise. Après avoir occupé des postes très divers, il a été affecté en 2004 (à 48 ans, donc) à la dépose inox, une tâche dure et jugée peu intéressante. En 2009, il passe au conditionnement primaire mais des problèmes de santé rendent aussi ce poste difficile à tenir pour lui. L'EMP permet de refaire avec lui ce parcours, répertorier les causes de difficultés, et l'orienter – avec son accord – vers la commission de maintien dans l'emploi (voir V-D3 ci-après). Les éléments recueillis lors de l'EMP permettent de préparer de façon attentive la discussion de la commission ; celle-ci proposera une solution (deux demi-postes, dont un en magasin, l'autre en expertise produits) qui – jusqu'à présent – donne satisfaction.*

Au vu de ces quatre exemples, on voit que la spécificité « seniors » des EMP est plus ou moins perceptible. Reste qu'ils offrent un temps de réflexion, à quelques années de la fin de vie professionnelle, utile pour s'assurer des éventuelles adaptations que le parcours professionnel nécessite en prenant en compte les enjeux de santé. Ce point méritera d'être rediscuté dans l'entreprise, qui plus globalement se pose le problème des moyens (en temps, en organisation) permettant de dynamiser davantage ce dispositif et favoriser son usage.

4.3. Commissions pour le maintien en emploi

→ L'accord senior de *PATHO* fait référence à une démarche de veille sur la santé au travail mise en œuvre au niveau d'un groupe de travail spécifique. Il affiche une intention de la renforcer. Même si nous verrons que cette démarche n'est pas réservée aux seniors, sa mise en place a constitué une étape importante tant au niveau des modalités de coopération entre le service RH et la médecine du travail qu'au niveau de l'évolution des représentations sur les liens entre âge et travail chez *PATHO*.

L'origine du groupe auquel l'accord « senior » fait référence remonte à 2003. À son arrivée, le DRH actuel est accueilli par un courrier de la médecin du travail qui l'alerte sur un certain nombre de cas face auxquels elle se trouve démunie : longues maladies, absences répétées, inaptitudes. À l'initiative du service RH, un groupe pluridisciplinaire est constitué. Il est composé du DRH, de la conseillère en relations sociales, du médecin du travail, de la responsable paie et gestion, et de la responsable des parcours professionnels. Son objectif est d'apporter une réponse adéquate à des salariés qui, notamment pour des raisons de santé mais pas seulement, se trouvent à un moment donné fragilisés au travail.

Le groupe se réunit à échéance régulière (environ tous les deux mois au départ) pour traiter des situations individuelles. Les réunions sont de deux types :

- les réunions d'inclusion : il s'agit de décider si de nouveaux salariés doivent entrer dans la liste des cas suivis par le groupe ;
- les réunions de suivi : il s'agit de faire le point sur la situation de tous les salariés suivis dans le cadre du groupe (trente-sept au moment de l'étude, sur un effectif de mille trois cents personnes), et de prendre des décisions quant aux prochaines actions à mener.

Le groupe est alerté sur une situation à analyser, par trois sources :

- un membre du groupe lui-même, souvent le médecin du travail. Le problème identifié peut-être soit une pathologie : « j'ai très mal au dos », soit un malaise au travail : « je n'en peux plus de ce service... ». Le médecin parle au salarié de la possibilité que son cas soit évoqué au sein du groupe ;
- une situation d'absentéisme particulière : au moment de la mise en place du groupe, le seuil d'alerte était un arrêt de plus de trente jours, ou plus de trente jours d'arrêt cumulés sur une année glissante, repérés à partir d'une requête informatique régulière. Dans ce cas, l'examen de la situation du salarié au sein du groupe est automatique ;
- plus récemment, par une alerte donnée par la hiérarchie.

Pour chaque cas, le groupe partage les informations dont il dispose afin d'établir un diagnostic, dans le respect du secret médical. Seuls sont retenus, pour faire l'objet d'un suivi particulier, les cas ayant a priori un lien avec le travail, que le travail soit à l'origine du problème ou que le type de pathologie laisse prévoir des difficultés au moment de la reprise au regard du poste occupé. Si la personne est en arrêt, et que le médecin du travail n'a pas de nouvelles, la décision est suspendue jusqu'à ce que le salarié prenne contact. À ce stade, le diagnostic permet de confirmer l'alerte et de définir, selon la problématique identifiée et le type de réponse envisagée, la ou les personnes les mieux placées pour réaliser l'accompagnement du salarié : par exemple, le médecin du travail et la hiérarchie ; s'il s'agit d'aménager le poste ; le service RH, s'il s'agit d'envisager une reconversion professionnelle. Sur les sept années de fonctionnement chez PATHO, un peu plus de 50 % des signalements ont donné lieu à un suivi.

Les « réponses » apportées couvrent un large champ : de l'aménagement physique du poste de travail à l'accompagnement vers une reconversion, un changement de filière professionnelle, par le biais de bilans de compétences, d'une aide à la préparation d'un concours, de stages « découverte métiers » en interne, etc.

Le groupe a fonctionné de manière informelle pendant environ deux ans. Ce choix répondait d'abord à une volonté des membres du groupe de prouver son opérationnalité avant de communiquer sur son existence. A posteriori, certains membres font l'hypothèse que le fait que le passage par le groupe soit relativement *transparent* pour les salariés leur permet plus facilement de « tourner la page » ensuite.

À partir du moment où le groupe a été rendu officiel, son activité et ses résultats ont fait l'objet d'une communication au moins annuelle dans le cadre du bilan « hygiène, sécurité et conditions de

travail ». Le bilan réalisé en 2010 fait état de deux cent trente-trois cas suivis depuis 2003, dont 92 % sont actuellement en situation de travail.

Une des conditions de réussite importante, du point de vue des membres du groupe rencontrés, est sans doute la capacité à fonctionner dans le respect de la posture professionnelle de chacun de ses membres. Cette capacité s'est construite au fil des échanges. Un exemple significatif est : comment discuter de cas individuels, en lien avec la santé des salariés, tout en respectant le secret médical ? Le médecin du travail explique comment la question de la nature de la pathologie du salarié lui était régulièrement posée au début. Il répondait sur l'incidence potentielle que la pathologie, qui par ailleurs est « ce qu'elle est », était susceptible d'avoir sur le travail. Le lien avec le travail s'est donc rapidement imposé comme le principal critère d'inclusion dans le groupe.

L'inclusion dans le groupe n'a jamais été réservée aux seniors, et plusieurs de nos interlocuteurs ne l'identifient d'ailleurs absolument pas comme une mesure « senior » parce que les bénéficiaires sont aussi, et apparemment de plus en plus, des plus jeunes. Cependant, 54 % des cas suivis par le groupe concernent des plus de 50 ans, 73 % des plus de 40 ans, l'âge moyen des bénéficiaires est de 46 ans. Au-delà de l'âge, les membres du groupe ont analysé que certaines caractéristiques de parcours étaient communes à de nombreux bénéficiaires : pas de mutation interne, pas d'évolution professionnelle, pas d'autre employeur que PATHO, une vingtaine d'années d'ancienneté. Toutes les filières professionnelles sont concernées. Ainsi, même si le groupe n'est pas dédié spécifiquement aux seniors, il n'en constitue pas moins un espace de veille sur la santé au travail qui a permis de travailler sur des indicateurs, d'identifier des facteurs de fragilisation autres que l'âge, et ce faisant, de faire évoluer les représentations sur le vieillissement au travail.

En sept ans, le fonctionnement du groupe a évolué :

- les critères d'entrée se sont affinés (l'alerte est désormais déclenchée à partir de quarante jours au lieu de trente, car ce seuil paraît plus pertinent par rapport à l'identification d'un risque) ;
- les réunions se sont rapprochées (de tous les deux mois à toutes les trois semaines) ;
- depuis un an environ, les alertes viennent plus souvent de l'encadrement ;
- les problématiques traitées s'infléchissent : toujours des problèmes physiques mais aussi de plus en plus de situations relevant des risques psycho-sociaux.

Ce dernier constat rejoint une autre inflexion. En 2009, le groupe sollicite le regard d'un tiers externe, à partir de l'impression que certains cas individuels renvoient à des problématiques plus collectives au sein d'un métier et/ou d'un service. Deux intervenants, sur une période de six mois, assistent dans un rôle d'observateurs à trois réunions du groupe, pour lesquelles les cas sont rendus anonymes. Ils confirment que plusieurs des cas individuels traités apparaissent révélateurs de problématiques plus collectives. Ils préconisent, dès lors qu'il s'agira de les prendre en compte, de réfléchir aux modalités d'association du CHSCT à la démarche.

➔ Les commissions de maintien dans l'emploi sont aussi une composante importante du dispositif de prise en compte de la santé au travail des seniors, chez AERO1 et AERO2.

Chez AERO2, une commission de maintien dans l'emploi existe depuis plusieurs années sur certains sites, mais sur le site étudié elle s'est créée à l'occasion de l'accord « seniors », dans le prolongement d'actions de prise en charge des retours d'absences longues pour maladie. Elle réunit des responsables des ressources humaines, des préventeurs, des médecins du travail, l'assistante sociale, ainsi que le directeur de la production. L'accord senior introduit par ailleurs des nouveautés dans la vie des commissions. D'une part il est acté que les décisions qu'elles prennent doivent ensuite faire l'objet d'un suivi d'application, et d'un bilan d'ensemble de leurs travaux. Une autre nouveauté importante est la présence du secrétaire de CHSCT. Cette présence est prévue par le dispositif de mise en œuvre de l'accord, dès lors qu'est examiné le cas d'un senior. En pratique cependant, ce représentant du personnel assiste à l'ensemble de la commission. Il participe activement aux discussions concernant les dossiers de seniors, mais n'intervient pas sur les autres dossiers – il a signé une charte de confidentialité en ce sens.

La commission se réunit à une cadence à peu près trimestrielle – un peu plus souvent lors de la période de « montée en charge », en 2010, au cours de laquelle il fallait prendre du temps pour préciser le mode de fonctionnement. Chaque séance dure à peu près deux heures, pendant lesquelles sont examinés cinq à six cas : retours de longs arrêts laissant pressentir des difficultés à la reprise, problèmes aigus, ou encore suites de dispositions adoptées dans une réunion antérieure. L'intéressé ayant préalablement donné son accord, le médecin du travail présente le cas, le parcours antérieur, les difficultés – ce qui n'implique pas toujours une réaffectation urgente. Des solutions sont le plus souvent trouvées, grâce à des contacts informels antérieurs qui ont permis d'inventorier les réponses possibles, et grâce à la participation active du directeur de production, dont la présence dans la commission renforce les chances d'aboutir : il est exceptionnel qu'un arbitrage en haut lieu devienne nécessaire pour y parvenir.

La présence du secrétaire de CHSCT pour l'examen des dossiers des seniors a constitué, on l'a dit, une nouveauté et a donné lieu à des discussions au préalable, où se sont exprimées des inquiétudes chez certains managers. À l'usage, cette présence s'avère bénéfique. Même si ce représentant du personnel est seul « face » à six ou sept responsables de l'établissement, il trouve bien sa place, grâce à sa connaissance du terrain et à sa propre expérience. Ses interventions ne sont pas systématiques, mais toujours appréciées des autres participants. Tous considèrent que c'est l'occasion d'alimenter, grâce à l'examen de cas particuliers, des préoccupations portant sur l'amélioration des conditions de travail, à la fois pour prévenir l'usure et pour augmenter les possibilités de réaffectations – on retrouve ici les propositions faites dans le cadre du groupe santé-travail chez PATHO (voir ci-dessus).

Chez AERO1, on retrouve des caractéristiques voisines, mais cette activité s'insère dans celles d'une « commission de redéploiement », car la structure d'âges du personnel est plutôt jeune, après une vague de départs en retraite pour « longue carrière ». Les exigences physiques importantes des postes de travail (voir en A1 notre présentation du dispositif d'évaluation des pénibilités dans cette entreprise), l'accentuation de la pression temporelle et les délocalisations ou externalisations de tâches – dont beaucoup concernent des postes de travail jugés « légers » en termes de charge physique –, sont à l'origine d'une augmentation des difficultés à reclasser les personnels en restriction d'aptitude. Les externalisations ont une autre conséquence : quand les activités d'un atelier sont transférées, il faut réaffecter les salariés. C'est cet ensemble de préoccupations qui établit les objectifs de la commission de redéploiement, dans laquelle prennent donc place les réaffectations de seniors présentant des déficiences.

4.4. Bilans biologiques

→ Les médecins du travail d'AERO2 ont entamé depuis plusieurs années une réflexion sur les bilans biologiques pour les salariés en deuxième partie de carrière, bilans que certains médecins ont commencé à réaliser, avant même l'accord « senior ».

Quand l'accord s'est préparé, puis a été mis en œuvre, cette réflexion a repris. Une partie des médecins jugeait légitime d'inscrire cette pratique comme une contribution des services de santé au travail aux dispositions prévues par l'accord. D'autres étaient réticents, considérant que ce type d'action relève plus de la santé publique que de la santé au travail. Tous étaient d'accord pour considérer qu'en tout cas ces « bilans » ne devaient pas constituer le seul apport, ni même l'apport principal, des praticiens de santé au travail dans le cadre de l'accord. À mesure que d'autres dispositifs, clairement orientés « travail », ont trouvé place dans les actions annoncées (cartographie des postes, entretiens médico-professionnels, commissions de maintien dans l'emploi, voir leurs descriptions dans d'autres sections de ce rapport), ces réserves se sont peu à peu levées, et les médecins pratiquent tous à présent, ou commencent à pratiquer, les bilans biologiques.

Ceux-ci sont proposés dès 40 ans, en termes de bilans métaboliques généraux (cholestérol, glycémie...). À 50 ans, pour les salariés de sexe masculin, un bilan des PSA (antigène prostatique spéci-

fique) est proposé en complément. Si le salarié est régulièrement suivi hors travail, ces bilans ne sont pas réalisés, mais il lui est demandé d'envoyer les résultats au médecin du travail – s'il en est d'accord, bien sûr, ce qui est en général le cas. Dans le cas contraire, le bilan est réalisé à l'initiative du médecin du travail.

Les troubles de santé que ces bilans permettent de détecter ne sont, en général, pas dus à l'activité professionnelle, sauf peut-être en ce qui concerne les effets de déséquilibres alimentaires, liés aux horaires décalés ou irréguliers. Cet aspect pourrait d'ailleurs faire l'objet de réflexions spécifiques, sur la pratique d'horaires décalés chez les seniors. Mais le rôle essentiel de ces bilans relève de la santé publique, avec des retombées positives attendues sur la bonne forme des salariés seniors, donc sur leurs capacités de travail.

4.5. Méthodes de récupération et échauffement

→ *AEROI* explore différentes pistes permettant de réduire ou de gérer la pénibilité des postes de travail. Cette entreprise a engagé des améliorations techniques, technologiques, organisationnelles (voir les autres paragraphes de ce chapitre). Elle initie, à présent, une réflexion et une étude portées par l'ergonome, sur ce qu'elle appelle « améliorations intégrité physique ». Cela part d'un constat selon lequel certaines personnes résistent mieux que d'autres sur les mêmes postes de travail. Une même contrainte génère des effets variables selon les individus. L'entreprise juge alors intéressant de creuser cette piste individuelle, dans un contexte où l'entreprise a déjà initié des améliorations collectives.

C'est donc l'ergonome qui décide de lancer une étude préliminaire sur cette question avec l'appui d'un étudiant qui en maîtrise les méthodes utilisées dans le milieu du sport, et à qui il est demandé de les adapter au milieu du travail. Les études existantes à partir du protocole mis en place sont conduites pour des sportifs ou pour des personnes en rééducation/réparation fonctionnelle. Il n'y a pas de protocole de ce type concernant les salariés en activité de travail. Il s'agit donc d'un projet expérimental permettant d'apprécier la faisabilité dans le monde du travail. Le projet vise à définir un accompagnement des salariés volontaires dans l'individualisation des phases de récupération pendant et après le travail.

Trois objectifs au départ :

- « avoir une meilleure gestion de la récupération pour la réduction et la prévention des douleurs musculaires et articulaires ;
- permettre aux salariés de mieux comprendre leur corps et ses potentialités ;
- comprendre pourquoi, dans certaines situations, le salarié se trouve en difficulté par rapport à d'autres, afin d'employer d'autres stratégies posturales et organisationnelles pour mieux gérer son effort, ainsi que des techniques de récupération adaptées à l'effort ».

Il s'agit d'optimiser la récupération des compagnons pendant le travail (réduire les douleurs articulaires et musculaires), de montrer que chacun réagit différemment face au travail, d'anticiper favorablement le maintien dans l'emploi des compagnons tout au long de leur vie professionnelle.

L'expérimentation prend la forme suivante : il est fait appel au volontariat au sein d'un groupe de salariés qui sont dans les mêmes conditions d'exposition aux risques professionnels (groupe homogène d'exposition). Une vingtaine de compagnons est volontaire pour que soit étudié le besoin de récupération au moyen d'une série de tests issus du milieu du sport de haut niveau (rythme cardiaque, souplesse...). Il s'agit des salariés sur les postes structure/ finition barque particulièrement sollicitants en raison des postures et contraintes de travail. Il n'y a donc pas de ciblage senior. On retrouvera une personne de plus de 50 ans parmi les volontaires. Le choix de ces postes est validé par le chef d'unité.

Les tests sont réalisés selon un protocole qui norme les capacités physiques, intégrant la variabilité des individus. Citons parmi les tests :

- le test du soulevé de charge,
- le test de la distance entre le doigt et le sol,
- le test de souplesse,
- test de la fréquence cardiaque.

Cette étude est réalisée au cours de la journée de travail, sans focalisation particulière sur les activités de travail considérées comme particulièrement difficiles. Chacun est reparti avec son programme individualisé d'exercices. Depuis le départ du stagiaire, il n'y a pas d'évaluation de ce qu'a produit cette expérimentation.

Celle-ci comprend un certain nombre d'implicites qui permettent de comprendre ce que poursuit l'ergonome dans le déploiement de cette expérimentation. Il se heurte aux limites des améliorations de conditions de travail tant techniques qu'organisationnelles. En effet, « travailler dans un fond de barque reste dans un fond de barque », le contexte n'est pas à la réduction des contraintes de temps, la *lean* est en expansion dans l'entreprise, les gammes évoluent sans cesse et l'ergonome n'a pas la main sur ces évolutions. Dans ce contexte, pourrait-on intégrer dans les temps de fabrication, du temps de récupération pour les compagnons ? C'est une évolution à laquelle pense l'ergonome, cette étude vise alors à faire évoluer les représentations de l'entreprise sur l'intérêt d'ouvrir une réflexion sur la question du temps de récupération...

Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que cette expérimentation prend place dans un contexte où l'entreprise développe par ailleurs des actions visant l'amélioration des conditions de travail selon l'approche collective. On ne peut ignorer en effet que cette expérience peut se heurter à un certain nombre d'écueils : celui de comparer les performances physiques des uns et des autres, d'orienter le recrutement de façon sélective en direction des individus présentant certaines caractéristiques physiques, de faire reposer la prévention sur les seules capacités des individus, sans interroger les choix d'organisation du travail. Par ailleurs, certaines entreprises développent déjà les pauses musculaires actives, les échauffements avant le travail, sans que l'on sache si ces actions ont un effet positif sur la prévention des risques.

Commentaire d'ensemble sur les dispositifs de prise en charge des individus

La préoccupation sous-jacente aux actions que l'on vient de décrire est assez apparente : en lien (probabiliste ou, si l'on veut, statistique) avec l'avancée en âge, des déficiences de santé peuvent se manifester, et entraîner des difficultés dans la réalisation du travail. Certes, les améliorations d'ensemble des conditions de travail (§V-B ci-dessus), ou l'élargissement des possibilités d'itinéraire (§V-C), s'ils sont menés de façon pertinente, restreignent numériquement ces difficultés. Elles ne les font pas disparaître, cependant. Les personnels qui se retrouvent en difficulté peuvent même en souffrir davantage s'ils se vivent comme minoritaires.

Si l'on met de côté les actions à visée hygiéniste, centrées sur la promotion de la santé par des pratiques personnelles (ou les méthodes d'échauffement et récupération, qui en sont voisines), le succès des mesures « individuelles » dépend d'une part, de possibilités d'anticiper – c'est la logique des entretiens médico-professionnels chez AERO1 et AERO2, ou de la veille sur l'absentéisme chez PATHO – ; d'autre part, des possibilités de réaffectations, dont témoignent les succès ou les échecs d'instances comme les commissions de maintien en emploi dans ces trois mêmes entreprises.

Dans ce contexte, le couplage entre actions « individuelles » et « collectives » présente un intérêt. La réussite ou l'échec des réaffectations dépend certes, comme on vient de le dire, des aménagements d'ensemble dans l'entreprise, mais elle contribue aussi à interroger ces aménagements, à les préciser. Encore faut-il que l'entreprise se dote d'une « mémoire » de ces scénarios personnels, en les cumulant, en les catégorisant, et en réalimentant ainsi une réflexion collective affinée.

Chapitre 6

QUELQUES ENSEIGNEMENTS DE CES MONOGRAPHIES

Au début de ce rapport, nous avons précisé que notre tâche était de recueillir des « expériences intéressantes », dans les processus de négociation ou les actions menées, reliant les conditions de travail et l'emploi des seniors. Notre étude n'a pas vocation à proposer un bilan de ces négociations et actions à l'échelle du pays – ni d'ailleurs à dresser ce bilan pour les entreprises étudiées.

Nous sommes intervenus dans treize entreprises. Celles-ci sont diverses, par leur secteur, leur taille, mais ne constituent en rien un échantillon « représentatif ». Le fait même que l'étude s'y soit déroulée signifie que des éléments intéressants étaient attendus, que l'entreprise a accepté notre venue (rappelons que nous avons pris soixante-dix contacts environ, eux-mêmes non « représentatifs » d'ailleurs), et que des pratiques dignes d'intérêt ont effectivement pu être relevées. Ce sont donc, à cet égard, des entreprises particulières. S'il s'agissait d'apprécier la vitalité des négociations et leurs retombées dans l'ensemble des entreprises françaises, d'autres types d'investigation, notamment statistiques, seraient mieux adaptées. Notre rapport porte sur des « cas d'espèce », que nous avons voulu examiner attentivement, en recherchant leurs particularités plutôt que des constantes qui seraient difficiles à établir. Les remarques d'ensemble que nous formulons à présent portent donc, non sur les points clefs des négociations ou le contenu des actions décrites – chacune a ses traits propres - mais sur les limites mêmes des catégorisations que l'on pourrait tenter, et un renouvellement possible des modes d'analyse de ces pratiques.

La loi et les décrets associés, pris au pied de la lettre, fixent un contenu assez strict. Les accords ou plans d'action qui en découlent affichent le plus souvent des démarcations nettes : entre les périodes antérieures et postérieures aux textes ; entre les volets « conditions de travail » et d'autres axes proposés ; entre actions à visée collective ou individuelle ; entre des outils de bilan initial, de suivi des actions, d'évaluation des résultats ; etc. Or, en pratique, aucune de ces démarcations n'est vraiment tranchée, et l'on peut même considérer que la dynamisme des actions dépend de la capacité des acteurs à brouiller ces frontières.

Ainsi, il n'y a pas vraiment de coupure « avant/après » l'accord ou le plan d'action, en matière de conditions de travail en tout cas. La date de l'accord ou du plan respecte les injonctions administratives mais le calendrier des actions s'étale souvent de part et d'autre de cette date. En prise sur des pratiques souvent déjà en place avant, impulsées le cas échéant par des accords antérieurs sur des thèmes connexes, ces actions peuvent être infléchies, ajustées, renforcées ensuite, y compris là aussi par des accords complémentaires. Des initiatives intéressantes, préexistant à l'accord ou au plan d'action seniors, peuvent simplement tirer profit de celui-ci pour se préciser, ou pour acquérir davantage de légitimité. La relative lenteur de mise en place peut refléter des procrastinations ou des blocages, mais aussi un souci de vérifier et rectifier des dispositions prises, au vu de leurs retombées concrètes, et, dans certains cas, une interrogation sur les actions à mettre en œuvre, sur les angles d'analyse à retenir.

Cette « continuité », entre ce qui précède et ce qui suit l'accord ou le plan, peut avoir pour origine un manque de temps pour construire des actions qui rompent vraiment avec les pratiques en cours. Elle peut aussi traduire l'idée, souvent rencontrée, que ces dernières valent d'être poursuivies, en les adaptant ou les relançant à cette occasion, mais sans les bouleverser. Là où des politiques d'amélioration des conditions de travail sont déjà en place, l'entreprise est portée à considérer qu'elles s'appliquent à tous, donc aussi aux seniors, ce qui dispense, d'une certaine manière, de porter un regard différencié sur les populations. Certaines entreprises craignent de remettre en cause leur choix de privilégier la diversité, des pratiques non segmentées sur l'âge, l'accord ou le plan d'action étant alors perçu comme un vecteur de discrimination positive, portant un regard différen-

cié sur les anciens. Symétriquement, même quand l'entreprise s'est déjà forgé une « culture senior » avec quelques pratiques spécifiques, elle ne les intègre pas toujours dans son accord ou son plan d'action.

La continuité des actions en matière de conditions de travail peut donc être impossible à percevoir dans l'accord ou le plan d'action. Ainsi, deux entreprises de notre échantillon, qui n'ont pas, dans leur accord seniors, proposé d'action dans le domaine « conditions de travail », ont pourtant pris en pratique des initiatives sur le sujet, avec des retombées intéressantes.

Pour ces raisons aussi, on comprend qu'il n'y ait guère, dans les entreprises étudiées, de séparation étanche entre les conditions de travail et d'autres domaines des accords ou plans. Les actions les plus cohérentes sont celles qui non seulement s'occupent de la situation immédiate des salariés concernés mais intègrent aussi des éléments du parcours professionnel, antérieur et à venir. On glisse facilement des actions de prévention de la pénibilité à celles qui se préoccupent de réaffectations des personnels exposés à des travaux pénibles, et plus généralement à la conduite des itinéraires, notamment en seconde partie de carrière – et vice versa.

De même, il y a souvent une continuité entre types d'outils (de bilan initial, de pilotage des actions, de suivi). Par exemple, la préparation d'un dispositif de veille – ou même, la réflexion sur une meilleure utilisation d'outils de suivi de la population ou des conditions de travail déjà existants – est l'occasion de discussions importantes entre les acteurs concernés. De tels dispositifs, on l'a vu, sont nombreux dans les entreprises étudiées, ce qui correspond à un besoin d'état des lieux, de construction de connaissances sur les liens entre avancée en âge, santé, travail. Or, selon nos observations, les apports de ces préparatifs et ces échanges peuvent aller au-delà du bilan chiffré. Ils contribuent alors à une forme de mutation culturelle, en suggérant à de nombreux acteurs une vision plus précise et plus nuancée des enjeux du vieillissement. Au passage, ils ont aussi donné l'occasion d'aborder des difficultés précises, auxquelles on pouvait porter remède sans attendre les résultats du bilan d'ensemble.

Un autre fossé qui vaut d'être franchi est celui qui sépare les questions de qualité de vie au travail de celles qui concernent les performances de l'entreprise. Pour s'avérer opérationnelles et durables, les politiques en direction des seniors ne peuvent se satisfaire de leurs seules visées « sociales ». La recherche des aménagements de postes ou des réaffectations de salariés vieillissants présentant des déficiences n'aboutit à des solutions satisfaisantes que si elle intègre, autant que possible, un souci d'efficacité des personnels concernés dans la nouvelle situation. De même, les ré-internalisations de tâches ou les créations de fonctions nouvelles trouvent leur justification et leur solidité dans une réflexion couplée sur la gestion des restrictions d'aptitude et le maintien d'une contribution productive. Agir en sorte que les seniors ne fassent pas figure de salariés au rabais est un objectif récurrent dans les actions observées.

Dans ce contexte, la tâche des directions d'entreprise, ou des responsables des ressources humaines – quand la taille d'entreprise est suffisante pour que cette fonction soit exercée par des cadres dédiés à cette tâche – n'est pas simple. Il leur faut à la fois se conformer aux dispositions légales, gérer un face-à-face avec des représentants des salariés, qui peuvent se considérer plutôt mandatés pour négocier des départs anticipés, et convaincre d'autres décideurs dans l'entreprise, sans lesquels la politique « seniors » peut difficilement intégrer des objectifs en matière de conditions de travail.

Reste en outre la question délicate du pilotage d'actions dont les ajustements locaux, voire individuels (même pour des opérations organisées à l'échelle de toute l'entreprise) constituent le point d'appui essentiel. Les contraintes et les enjeux pour les entreprises sont très variables et très prégnants. Le vieillissement est un processus vécu individuellement et, en même temps, très dépendant du contexte. Faire la passerelle entre l'un et l'autre demande qu'on y regarde de près, et qu'on tire un bilan des « micro-expériences » constitutives de chaque « expérience ». Des mesures individuelles, avec des actions démarrant souvent par le traitement de cas personnels, peuvent avec le temps évoluer vers des dispositifs plus collectifs. Le suivi des actions une à une, dans l'entreprise, est souvent plus déployé et plus riche en informations utiles que le suivi global de l'accord ou plan

au sein des instances *ad hoc*. On peut donc s'interroger sur la pertinence du processus formel et des indicateurs retenus dans l'accord ou le plan d'action. On peut également s'interroger sur les conditions et les modalités d'un apprentissage sur les actions mises en œuvre, en particulier dans le cadre du renouvellement des accords ou plans.

Peut-être est-ce aussi le cas pour les politiques publiques, sur un sujet « qualitatif » comme la qualité de vie au travail des seniors. Certains écarts entre les multiples actions décidées par les entreprises et les axes prescrits par la loi en termes plus « carrés » ne sont pas systématiquement des déviations qu'il y aurait lieu de contrôler, réprover ou corriger, mais des formes de réélaboration dont les apports valent d'être examinés avec attention. Notre souhait est que cette étude ait contribué à enrichir cet examen.

RÉFÉRENCES

AFPA TRANSITIONS, 2010, « Analyse d'un échantillon de 43 plans et accords seniors », réalisé pour l'UT du Maine et Loire et la Direccte Pays de Loire, présentation, décembre.

ANACT, 2011, « Les accords et les plans d'action en faveur de l'emploi des seniors », *Le point sur...*, 8 p.

ARNAUDO B., MAGAUD-CAMUS I., SANDRET N., COUTROT T., FLOURY M.-C., GUIGNON N., HAMON-CHOLET S., WALTISPERGER D., 2004, « L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003 », *Premières Informations-Premières Synthèses*, n° 52-1.

AVILA-ASSUNÇAO A., LAVILLE A., 1996, Rôle du collectif dans la répartition des tâches en fonction des caractéristiques individuelles de la population, *Actes du Congrès de la Société d'Ergonomie de langue française*, Lyon, septembre

BAHU M., MERMILLIOD C., VOLKOFF S., 2011, « Conditions de travail pénibles au cours de la vie professionnelle, et état de santé après 50 ans », in Drees (coord.), *L'état de santé de la population en France - Suivi des objectifs annexés à la loi de santé publique - Rapport 2011*, pp. 39-55.

BLANCHET D., DEBRAND T., 2007, « Souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible : santé, satisfaction au travail et facteurs monétaires », *Économie et Statistique*, n° 403-404, pp. 39-62.

BLANCHET D., DEBRAND T., 2005, « Aspiration à la retraite, santé et satisfaction au travail : une comparaison européenne », *Insee Première*, n° 1052.

BUE J., COUTROT T., HAMON-CHOLET S., VINCK L., 2007, « Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail », *Premières Informations-Premières Synthèses*, n° 1-2.

CLAISSE C., DANIEL C., NABOULET A., 2011, « Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes », *Document d'études de la Dares*, février, 92 p., www.travail-emploi-sante.gouv.fr

CNAV-DREES-DSS, 2010, *Premiers résultats de l'enquête sur les motivations de départ à la retraite des nouveaux retraités au régime général*, juin.

COUTROT T., ROUXEL C., BAHU M., HERBET J.-B., MERMILLIOD C., 2010, « Parcours professionnels et état de santé », *Premières Synthèses*, n° 001, janvier.

DAMM C., DINANT N., HERSON C., 2010, *Analyse des accords et plans d'actions seniors des entreprises - Mobilisation régionale en faveur du maintien du retour en activité professionnelle des salariés âgés en Lorraine en 2010*, Aract Lorraine, décembre, 23 p.

DEBRAND T., LENGAGNE P., 2007, « Pénibilité au travail et santé des seniors en Europe », *Économie et Statistique*, n° 403-404, pp. 19-38.

DELGOULET C., 2001, La construction des liens entre situations de travail et situations d'apprentissage dans la formation professionnelle, *Pistes*, 3(2), www.unites.uqam.ca/pistes

- DELGOULET C., MILLANVOYE M., VOLKOFF S., 2005, « Les « capacités » des travailleurs vieillissants. Une approche conditionnelle », *Futuribles*, n° 314, pp. 5-23.
- DGT-DARES, 2011, « La négociation sur l'emploi des seniors », *La négociation collective en 2010*, Bilans et rapport, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, pp. 388-399.
- DGT-DARES, 2010, « Les accords de branche relatifs à l'emploi des salariés âgés conclus en 2009 », *La négociation collective en 2009*, Bilans et rapport, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, pp. 431-436.
- DILLY D., HANICOTTE P., 2011, « Analyse des accords et plans d'action en faveur des seniors dans le Nord-Pas de Calais », *Les dossiers de l'ARACT Nord-Pas de Calais*, n° 11, juin, 36p.
- DUBRE J-Y., TOURANCHET A., THEROND-HAMIDOU M., MONFORT C., DERRIENNIC F., 1996, « Âge, douleurs ostéo-articulaires et sélections au travail parmi les ouvriers du Bâtiment et des Travaux Publics », in F. Derriennic, A. Touranchet, S. Volkoff, *Age, travail, santé, études sur les salariés âgés de 37 à 52 ans*, Inserm éd., Paris.
- FARVAQUE N., LEFEBVRE M., 2010, *Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors. Régulation publique, dialogue social et boîte à outils*, étude réalisée par l'ORSEU pour le Centre Henri Aigueperse – Unsa Éducation avec le concours financier de l'Ires, 173 p., www.orseu.com.
- GAUDART C., 2000, Conditions for maintaining ageing operators at work – a case study conducted at an automobile manufacturing plant, *Applied Ergonomics*, n° 31, vol. 5, pp. 453-462.
- GAUDART C., WEILL-FASSINA A., 1999, L'évolution des compétences professionnelles au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique, *Formation Emploi*, n° 67, pp. 47-62.
- HOLT P., 2011, *Le décret senior en action. Retour d'analyse de 100 documents d'entreprises en Midi-Pyrénées*, MIDACT, avril, 84 p.
- Institut du travail de Strasbourg pour la Direccte Alsace : étude de 86 accords et plans d'action réalisée en 2010 par l'interview des auteurs, résultats dans la revue *Pilot'Âges* n°8, téléchargeable sur www.actal.aract.fr.
- JOLIVET A., LAMOTTE B., MASSIT C., 2010, « Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 », *Travail et Emploi*, n° 121, janvier-mars.
- KERLOCH G., BEDIER F., 2011, *Analyse des plans et accords seniors*, Arvise, mars, 40 p.
- LASFARGUES G., 2005, Départs en retraite et « travaux pénibles ». L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé, Centre d'études de l'emploi, *Rapport de recherche*, n° 19, avril.
- MAËS C., DELRIEU M., MARLOIE A., 2011, *Analyse de contenu des accords et plans seniors dans les entreprises de Charente*, AFPA Transitions-Directe Poitou-Charentes, février, 85 p.
- MARDON C., VOLKOFF S., 2011, « Emploi des « seniors » et conditions de travail : une étude statistique comparative entre pays d'Europe », *Pistes*, vol. 13, n° 1, mai.
- MILLANVOYE M., 1993, Une préoccupation ergonomique : anticiper sur le vieillissement des salariés, *Travail et Sécurité*, n° 519.
- MOLINIE, A.-F., 2005, « Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite », *Pistes*, 7 (1), www.unites.uqam.ca/pistes
- PAILHE A., 2005, « Les conditions de travail : quelle protection pour les salariés en France ? », *Population*, n° 1-2, pp. 91-126.
- PARENT-THIRION A., FERNANDEZ MAC'IAS E., HURLEY J., VERMEYLEN G., 2006, *Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail*, Eurofound, Dublin, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/fr/1/ef0698fr.pdf>
- POLLAK C., 2009, « Santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne », *Document de travail du CEE*, n° 121, juin, 57 p.
- PUEYO V., 2000, La « traque des dérives » : expérience et maîtrise du temps, les atouts des « anciens » dans une tâche d'autocontrôle, *Travail et Emploi*, n° 84, pp. 63-73.
- QUEINNEC Y., GADBOIS C., PRETEUR V., 1995, Souffrir de ses horaires de travail : poids de l'âge et histoire de vie, in J.-C. Marquié, D. Paumès et S. Volkoff (éds.), *Le travail au fil de l'âge*, Octarès, Toulouse.
- TAYLOR P., 2006, *Employment Initiatives for an ageing workforce in the EU 15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 110 p.
- TEIGER C., 1995, Penser les relations âge/travail au cours du temps, in J.-C. Marquié, D. Paumès, et S. Volkoff (éds.), *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Octarès, pp. 15-72.

VOLKOFF S., BARDOT F., 2004, « Départs en retraite, précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ? », *Gérontologie et Société*, n° 111, décembre, pp. 71-94.

VOLKOFF S., MOLINIE A-F., JOLIVET A., 2000, *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Dossiers du Centre d'études de l'emploi, n° 16, La Documentation Française (téléchargeable : www.cce-recherche.fr).

WALKER A., TAYLOR P., 1998, *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, 220 p.

DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 78** *Une mesure de la santé à l'âge du travail. Approche du travail par la santé à partir de l'enquête Événements de vie et santé (EVS, Drees, 2005-2006)*
CATHERINE CAVALIN, SYLVIE CÉLÉRIER
juin 2012
- N° 77** *TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI*
NATHALIE GREENAN, SYLVIE HAMON-CHOLET, FRÉDÉRIC MOATTY, JÉRÉMIE ROSANVALLON
juin 2012
- N° 76** *Les accidents du travail et problèmes de santé liés au travail dans l'enquête SIP. (In)visibilités et inscriptions dans les trajectoires professionnelles*
THOMAS AMOSSÉ, VÉRONIQUE DAUBAS-LETOURNEUX, KATIA BARRAGAN, KARINE MESLIN, FABIENNE LE ROY
juin 2012
- N° 75** *Changements organisationnels et évolution du vécu au travail des salariés : une comparaison entre secteur privé et Fonction publique d'État*
MAËLEZIG BIGI, NATHALIE GREENAN, SYLVIE HAMON-CHOLET, JOSEPH LANFRANCHI
mai 2012
- N° 74** *Le RSA en Dordogne*
MARTINE ABROUS
avril 2012
- N° 73** *Les effets du RSA sur le taux de retour à l'emploi des bénéficiaires*
ÉLISABETH DANZIN, VÉRONIQUE SIMONNET, DANIELLE TRANCART
mars 2012
- N° 72** *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*
YANNICK FONDEUR [coord.], MICHÈLE FORTÉ, GUILLEMETTE DE LARQUIER [coord.], SYLVIE MONCHATRE, MARIE SALOGNON, GÉRALDINE RIEUCAU, ARIEL SEVILLA, CAROLE TUCHSZIRER
février 2012
- N° 71** *Ils et elles : parcours professionnels, travail et santé des femmes et des hommes. Actes du séminaire Âges et travail, mai 2009*
CRÉAPT-CEE
février 2012
- N° 70** *Les organisations patronales. Continuités et mutations des formes de représentation du patronat*
THOMAS AMOSSÉ, GAËTAN FLOCCO, JOSETTE LEFÈVRE, JEAN-MARIE PERNOT, HÉLOÏSE PETIT, FRÉDÉRIC REY, MICHÈLE TALLARD, CAROLE TUCHSZIRER, CATHERINE VINCENT
février 2012
- N° 69** *Le RSA : une monographie parisienne*
SAMIA BENABDELMOUMEN, BERNARD GOMEL, ABDEL MABROUKI DOMINIQUE MÉDA, VIRGINIE THÉVENOT
janvier 2012