

Colloque «**Age et Qualité de Vie au Travail**» 7 mai 2004

SOMMAIRE

Ouverture	2
Gérard LARCHER Ministre délégué aux Relations du Travail	
Face au défi des âges :	
les constats et les analyses des entreprises et des partenaires sociaux	6
Yannick MOREAU, Présidente du Conseil d'Orientation des Retraites Josef NIEMEC, Secrétaire Confédéral à la Confédération européenne des Syndicats Michel de VIRVILLE, Secrétaire général du groupe Renault Thomas COUTROT, Département conditions de travail et relations professionnelles de la DARES Elisabeth ROCHA, Directrice générale du BIPE Anne BAVEREY, chargée de mission EQUAL, département FSE de la DGEFP	
Face au défi des âges : des actions à construire	20
Des témoins réagissent aux travaux des ateliers	
Catherine BARBAROUX, Déléguée Générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale Henri ROUILLEAULT, Directeur général de l'ANACT Raymond SOUBIE, Président Directeur général d'ALTEDIA Danielle KAISERGRUBER, Conseillère scientifique, Bernard Brunhes Consultants Christian PIN, Conseiller du Président du groupe SEB Didier LIVIO, Président d'ITEO Grete VERMEYLEN, Chargée de Mission au Département Conditions de Travail, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail Rémi JOUAN, Secrétaire national de la CFDT	
Clôture	30
Jean-Denis COMBREXELLE Directeur des Relations du Travail, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale Rémi DESCOSSE Président du Conseil d'Administration de l'ANACT	

*Colloque organisé en partenariat avec
le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Cohésion Sociale, le Fonds Social Européen,
l'ARACT Ile-de-France et l'ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion).*

Discours d'ouverture de M. Gérard LARCHER **Ministre délégué aux Relations du Travail**

Monsieur le Président,
Monsieur le Directeur général,
Mesdames et Messieurs,

C'est avec plaisir que j'ai accepté d'ouvrir ce colloque qui conclut cette première semaine de la qualité de la vie au travail, organisée par le réseau ANACT dans chacune de nos régions.

Je l'ai accepté d'autant plus volontiers que les préoccupations de cette semaine sont au cœur de celles du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale qu'anime Jean-Louis Borloo et donc – mais vous n'en serez pas étonnés – de celles du Ministre délégué aux Relations du Travail que je suis.

Tout part en effet de l'emploi. Le niveau actuel du chômage dans notre pays, 9,8 % de la population active, est inacceptable.

L'emploi est la première des priorités du gouvernement. Il ne s'agit pas, pour nous, d'attendre le retour de la croissance, dont les prémises semblent se confirmer. Il ne s'agit pas non plus d'attendre le retournement démographique, qui va commencer en 2006 avec 150 000 départs en retraite de plus par an. Attendre ce serait prendre son parti de la coexistence durable du chômage d'exclusion et de difficultés de recrutement croissantes. Telle n'est pas notre conception de l'action politique.

Ne pas attendre, c'est au contraire, conformément au vœu exprimé par le Président de la République et aux attentes du pays, mobiliser toutes les énergies pour l'emploi et plus largement pour la restauration du lien social. C'est là l'objet du plan national de cohésion sociale qui est actuellement en préparation.

Se mobiliser pour l'emploi c'est, comme le préconise l'Union Européenne depuis le sommet de Lisbonne de 2000, se mobiliser pour « plus et de meilleurs emplois ». C'est viser à la fois la lutte contre le chômage et la qualité du travail.

En ce sens, opposer l'emploi et le travail me paraît être une erreur : les exigences liées à l'emploi ne peuvent prévaloir sur celles liées à la qualité du travail. Je reste, pour ma part, persuadé que la politique de l'emploi et la politique du travail doivent avancer ensemble pour offrir une réponse durable au fléau qu'est le chômage.

Nous devons donc rechercher tout à la fois « plus d'emplois » et de « meilleurs emplois ».

« Plus d'emplois », il y va de la cohésion de notre société. Le chômage, c'est non seulement une perte de rémunération, mais aussi la perte de ce lien social fondamental qu'est le travail. C'est pour les demandeurs d'emploi des difficultés plus fréquentes (santé, logement, endettement, exclusion). C'est encore, pour les entreprises, des compétences laissées en friche. C'est dans certains territoires, la désespérance qui s'installe.

«**De meilleurs emplois**», il y va aussi – et cela va sans dire – de l'intérêt des salariés. Or les évolutions des conditions de travail sont aujourd'hui quelque peu contradictoires : les salariés, selon les enquêtes de la DARES et de la Fondation Européenne de Dublin, font état de davantage d'autonomie, de responsabilités, mais aussi de plus de contraintes. Le sondage CSA, commandité aujourd'hui par l'ANACT, montre dans le même sens qu'une amélioration de l'autonomie et de la sécurité au travail constitue une priorité pour les salariés.

De meilleurs emplois, il y va également de l'intérêt de nos entreprises. Celles-ci sont soumises à un contexte de plus en plus concurrentiel. Mais nous ne concurrencerons pas la Chine ou l'Inde par le niveau des salaires. Nous les concurrencerons par l'innovation, par la qualité de nos produits et services, par la qualification de nos salariés. Cela suppose que nos entreprises et nos territoires renforcent leur attractivité, dans un contexte où les difficultés de recrutement vont continuer d'augmenter. Cela suppose qu'elles anticipent mieux leurs besoins en qualifications. C'est tout le sens du dispositif d'appui-conseil à l'élaboration par les PME de plans de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences que nous venons de créer.

«**Plus et de meilleurs emplois**», il y va enfin de l'équilibre de notre système de protection sociale. La réforme des retraites a, à cet égard, fixé un cap. Nous ne préserverons les retraites par répartition, auxquelles nous sommes tous attachés, que si l'âge de cessation d'activité recule. Celui-ci est aujourd'hui inférieur à 58 ans en moyenne. Sortir du modèle français «**d'une seule génération au travail**» supposera de réduire la pénibilité au travail, d'accroître la mobilité professionnelle, d'assurer dans de bonnes conditions la transmission des compétences entre générations, de former et de recruter à tous les âges.

La question de la gestion des âges est donc centrale pour l'avenir de notre pays. Or la France détient hélas un double record en la matière : celui de l'entrée la plus tardive sur le marché du travail et celui de la sortie la plus précoce. J'ai la conviction – et je ne doute pas que vos travaux d'aujourd'hui aillent dans le même sens – que cette situation est loin d'être une fatalité. D'ores et déjà, on assiste à une prise de conscience de l'ensemble des acteurs face à l'ampleur du défi qui est devant nous. Et je crois bon de rappeler ici que l'Etat et les partenaires sociaux se sont déjà emparés du dossier.

La loi du 23 août 2003 de réforme des retraites ne s'est pas contentée de poser le problème. Elle a aussi offert de premières réponses.

Ainsi, elle a recentré nos dispositifs de préretraite qui ne doivent plus constituer le mode quasi «**naturel**» de fin d'activité : les préretraites d'entreprise ont été renchériées, la préretraite progressive est progressivement supprimée, les CATS sont réservés aux seuls salariés ayant exercé des métiers pénibles.

Elle incite encore à la poursuite ou à la reprise d'activité des «**seniors**» grâce, par exemple, à la mise en place de la surcote ou à l'assouplissement de la «**contribution Delalande**».

Elle invite également les partenaires sociaux à mieux s'impliquer dans ce domaine. Je vous rappelle ainsi qu'elle les engage à ouvrir une négociation nationale interprofessionnelle sur la pénibilité. Et elle prévoit qu'à l'avenir les partenaires sociaux devront négocier tous les trois ans dans les branches sur les conditions de travail et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des salariés âgés.

La nouvelle loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, largement issu de l'accord de septembre dernier, relève de la même logique.

La création d'un droit individuel à la formation, la mise en place d'une période de professionnalisation, le contrat de professionnalisation sont autant d'innovations qui doivent permettre aux salariés dont la qualification devient inadaptée aux évolutions technologiques et aux salariés en seconde partie de carrière de rester durablement insérés dans le monde du travail par une adaptation de leurs compétences.

Je tiens bien évidemment à souligner également le nouveau contrat de progrès de l'ANACT, signé le 20 janvier dernier par M. François Fillon, qui érige la gestion des âges au rang de principale priorité pour le réseau pour les années 2004-2008. Et je ne peux que me féliciter que ce contrat de progrès ait bénéficié d'un vote unanime au sein des conseils d'administration de l'ANACT et des ARACT. J'y vois un signe fort qui témoigne que, sur ces sujets essentiels, un consensus existe.

Des actions significatives ont déjà été engagées. Mais beaucoup reste encore à faire. J'attends ainsi beaucoup des négociations à venir entre partenaires sociaux à tous les niveaux. La négociation interprofessionnelle sur la pénibilité aura une influence essentielle dans ce processus.

Mais la négociation sur la gestion des âges devra également se décliner au niveau des branches et des entreprises. Il appartiendra là encore aux partenaires sociaux de s'en saisir et de lui donner un réel contenu.

Si le dialogue social aura un rôle central, l'Etat doit pour sa part s'impliquer activement. A cet égard, il me semble important d'adapter les instruments d'intervention de la puissance publique à ce nouvel enjeu. Je pense ici notamment à la politique contractuelle de formation des salariés. Je souhaite qu'elle puisse être redynamisée et recentrée sur la question de la gestion des âges, qu'il s'agisse des contrats d'étude prospective (CEP) ou des accords d'engagement de développement de la formation (EDDF).

Je crois également nécessaire que l'Etat puisse mieux mobiliser et promouvoir les actions des uns et des autres en la matière. Le nouveau contrat de progrès avec l'ANACT en est une illustration. En ce sens, il me semble souhaitable que le réseau ANACT puisse s'impliquer dans la mise en place d'un « Observatoire national sur la gestion des âges ». Les entreprises commencent à s'investir. Certaines d'entre elles ont déjà pris des initiatives innovantes. Il me semble donc nécessaire de contribuer activement à la diffusion de ces « Bonnes pratiques ».

Mais une meilleure gestion des âges exige parallèlement de promouvoir la qualité de vie au travail et donc, en premier chef, la santé et la sécurité au travail. Je souhaite aujourd'hui m'y attarder quelques instants. C'est un sujet qui, pour diverses raisons, me tient tout particulièrement à cœur. Il appelle des politiques ambitieuses.

D'ores et déjà, des initiatives ont été prises. Je crois utile d'insister sur plusieurs d'entre elles parmi les plus récentes.

Ainsi, le projet de loi de santé publique, actuellement en cours d'examen au Parlement, accorde une large place à la santé au travail. Celle-ci a été trop longtemps en marge de la santé publique. Certes, le monde de l'entreprise a ses particularités. Mais les liens entre santé

au travail et santé publique sont étroits. Le caractère multifactoriel de nombreuses pathologies nous le rappelle avec suffisamment de force.

De la même manière, le plan cancer, lancé à l'initiative du Président de la République, insiste à juste titre sur la nécessité de mieux prévenir les cancers liés à une exposition d'origine professionnelle et prévoit de nouveaux moyens d'action en ce sens.

Je me réjouis également du développement en cours de l'évaluation a priori des risques, rassemblée désormais dans un document unique. Je souhaite que cette démarche se concrétise rapidement, tout en prenant en compte la spécificité de chaque entreprise.

Je souhaite aussi, comme d'ailleurs les partenaires sociaux dans leur accord interprofessionnel de l'automne 2000, que se développe la pluridisciplinarité pour l'évaluation et la prévention des risques professionnels. Les acteurs sociaux, les services de santé au travail, la branche des accidents du travail et des maladies professionnelles et le réseau ANACT devront mieux coordonner leurs efforts en la matière au service des entreprises et des salariés, et élargir le champ de leurs coopérations à d'autres partenaires.

Mais je crois nécessaire d'aller plus loin. Les risques professionnels évoluent parallèlement aux mutations du monde du travail. Les pouvoirs publics ne peuvent l'ignorer, comme vient d'ailleurs de leur rappeler de récents arrêts du Conseil d'Etat. Il en va de leur responsabilité.

Nous devons donc agir avec détermination pour améliorer notre système de prévention des risques professionnels. Cela appelle une rénovation de nos outils et de nos méthodes d'évaluation des risques et de pilotage des politiques de prévention. Cela implique une mobilisation accrue de tous les acteurs autour de cet objectif.

C'est pourquoi je souhaite présenter, à l'automne, un plan de santé et de sécurité au travail. Et je forme ici le vœu que ce plan, à la préparation auquel je ne manquerai pas bien entendu d'associer l'ensemble des acteurs de la prévention, marque une étape importante non seulement dans notre politique de santé au travail, mais aussi et plus largement dans la politique de promotion du travail, sous toutes ses formes, qu'entend mener le Gouvernement.

Face au défi des âges : les constats et les analyses des entreprises et des partenaires sociaux

Participent à la table ronde □

Yannick MOREAU, Présidente du Conseil d'Orientation des Retraites

Josef NIEMEC, Secrétaire Confédéral à la Confédération européenne des Syndicats

Michel de VIRVILLE, Secrétaire général du groupe Renault

La table ronde est animée par Bernard LOCHE, journaliste.

Bernard LOCHE

Nous consacrerons la matinée à un temps d'échanges et de réflexion sur les enjeux posés par le défi des âges, et les réponses envisagées pour améliorer la qualité de vie au travail. Quatre ateliers thématiques se dérouleront cet après-midi, lors desquels seront présentées des expériences menées par certaines entreprises. Enfin, nous dégagerons des axes pour l'avenir.

Dans le cadre de la Semaine de la qualité de vie au travail, l'ANACT a commandé la réalisation d'un film documentaire sur la gestion des âges, *Faim de carrière*, dont je vous propose de découvrir un extrait.

Un extrait du documentaire est projeté à l'assemblée.

I. Résultats du sondage sur la qualité de vie au travail

Quelle est l'opinion des salariés sur la qualité de vie au travail □ L'ANACT, en partenariat avec Liaisons Sociales et France Info, a commandé un sondage à l'Institut CSA, qui a été réalisé auprès d'un échantillon de 953 salariés.

Parmi les critères de choix d'un emploi, les salariés interrogés citent, à parts presque égales, la rémunération (54%) et les conditions de travail (52%). Il convient de noter que pour les femmes, les conditions de travail arrivent en tête des critères de choix (57%), suivies de la rémunération (48%). L'intérêt du métier occupe la troisième position (40%), avant le temps libre (19%).

Les salariés ont également été interrogés sur les aspects considérés comme les plus importants de la qualité de vie au travail et sur l'appréciation de leur propre qualité de vie au travail. En premier lieu sont citées la sécurité et la préservation de la santé, jugées très importantes ou importantes par 97% des personnes interrogées, et très satisfaisantes ou plutôt satisfaisantes par 87% d'entre elles. Par ailleurs, 20% estiment qu'elles ont connu une amélioration en matière de sécurité sur leur lieu de travail, alors que 6% d'entre elles considèrent que la sécurité s'est détériorée. Enfin, les améliorations majeures constatées concernent l'autonomie et la responsabilité dans le travail, pour 22% des salariés interrogés. 5% seulement affirment avoir subi une détérioration de leurs conditions de travail en la matière.

Sur trois éléments, nous constatons un écart important entre le degré d'importance accordé par les salariés et leur niveau de satisfaction effectif.

- 39 % des salariés ne sont pas satisfaits des possibilités d'évolution dans le travail.
- 33 % d'entre eux estiment que leur travail n'est pas reconnu.
- 25 % affirment que le climat social n'est pas satisfaisant dans leur entreprise.

Quels aspects de la qualité de vie au travail se sont les plus améliorés ces dernières années ? Les salariés interrogés citent tout d'abord l'autonomie et la responsabilité dans le travail (22%), puis la sécurité (20%), les relations avec les collègues (20%) et le choix des jours de congé et de RTT (18%).

A l'inverse, parmi les domaines ayant subi une détérioration, les salariés interrogés mentionnent en priorité la charge de travail (24%), le climat social (18%), les relations avec la hiérarchie et la reconnaissance du travail.

Enfin, pour améliorer leur qualité de vie au travail, les personnes interrogées avouent faire d'abord confiance à elles-mêmes (93%), à leur responsable hiérarchique (73%) puis au médecin et à l'inspecteur du travail. Les directions des ressources humaines ne sont gratifiées de confiance que par 57% des salariés, suivies par les représentants syndicaux (53%) et les pouvoirs publics (47%).

II. L'évolution des conditions de travail des seniors

Thomas COUTROT, Département conditions de travail et relations professionnelles, DARES

La DARES mène des enquêtes sur les conditions de travail depuis 1978. Elle s'est notamment intéressée à l'évolution de ces conditions pour les seniors. Il en ressort que ces derniers semblent être relativement protégés des plus mauvaises conditions de travail. Ils déclarent moins de pénibilité que les salariés plus jeunes. Ils disent être moins souvent soumis à des contraintes d'horaires (travail le week-end, horaires variables) ou à une pénibilité physique. Ils font état d'autonomie plus souvent que leurs collègues plus jeunes, et sont moins victimes d'accidents de travail. Parallèlement, les seniors se plaignent d'isolement et de manque de coopération avec les autres salariés et se disent touchés par le stress et le travail dans l'urgence.

Tel était l'état des lieux en 1998. Il s'avère néanmoins que de 1984 à nos jours, la situation n'a pas évolué favorablement. Ainsi, les salariés les plus âgés n'ont pas été protégés de l'intensification du travail. La pénibilité du travail déclarée par les plus de cinquante ans a augmenté de 50% entre 1984 et 1998.

Il apparaît donc que les seniors bénéficient d'une protection relative, dans un contexte général qui a subi une dégradation aussi forte que pour l'ensemble des salariés. Lorsqu'ils gagnent de l'expérience, les salariés parviennent à se protéger d'une certaine pénibilité du travail. Ils sont souvent promus, ou sont reclassés en cas de difficulté. A l'inverse, certains d'entre eux ont été exclus du marché du travail, ce qui explique que les statistiques fassent état de conditions de travail moins pénibles pour les salariés âgés. Ces personnes, qui sont au chômage, inactives ou invalides, ont été particulièrement exposées à de mauvaises conditions de travail au cours de leur carrière.

L'INSEE a réalisé en 2003 une enquête sur les problèmes de santé auxquels sont exposés les salariés. 24% d'entre eux signalent un handicap chronique, que 20% attribuent à leur travail. Le travail occupe donc une place importante dans la dégradation de la santé, notamment pour les salariés âgés. Entre cinquante et soixante ans, un ouvrier sur cinq est exclu de l'emploi et attribue cette exclusion à l'impact que son activité a exercé sur sa santé. Les conditions de travail relativement favorables des salariés âgés résultent donc pour partie d'un effet d'optique, puisque ceux qui travaillaient dans les conditions les plus pénibles ont été exclus des entreprises.

III. L'indispensable adaptation à l'évolution démographique

Bernard LOCHE

Comment répondre au défi des âges ? Comment les partenaires sociaux peuvent-ils s'emparer de ces questions ? Quels sont les principaux leviers d'action ?

Yannick MOREAU

Le Conseil d'orientation des retraites a choisi de faire du thème de l'âge et du travail un axe important de ses travaux très peu de temps après sa création. Six mois après l'installation du Conseil, en mai 2000, le premier colloque du COR avait pour sujet « L'âge et travail ». Les membres du Conseil ont, en effet, jugé que ce thème devait impérativement être pris en compte dans la réflexion sur l'avenir des retraites.

Pourquoi ce thème revêt-il une telle importance ? Nous devons nous adapter à la modification de la composition par âge de la population française, faute de quoi nous nous exposerions à une perte de dynamisme économique et à un amoindrissement des ressources pour financer les retraites futures. Par ailleurs, compte tenu des changements démographiques en cours, les salariés devront travailler plus longtemps pour bénéficier d'un bon niveau de pension. Cela soulève la question fondamentale de l'âge et du travail. Dans les entreprises, en effet, un salarié de 55 ou 57 ans est déjà considéré comme un collaborateur âgé, proche du départ et, de ce fait, souvent écarté. Mais lorsqu'elles ont quitté le monde du travail, ces mêmes personnes sont ensuite considérées comme de jeunes retraités actifs et dynamiques. Il faut agir pour que cette perception paradoxale se modifie. En fait, si nous ne revalorisons pas la place du travail des seniors, le problème des retraites ne pourra pas être bien résolu.

Dans notre premier rapport¹, remis en 2001, nous avons fait de l'âge et du travail l'un des trois axes essentiels de nos propositions. Dans la récente loi sur les retraites, un certain nombre de mesures non négligeables ont été prises, pour lier politique des retraites et politique de l'emploi et du travail. Il me semble très positif qu'une loi sur les retraites ait fait de la modification du droit du travail un axe aussi important que celui de la modification du droit de la sécurité sociale. On estime souvent que, pour résoudre le problème des retraites, il faut agir sur le niveau des cotisations et des prestations ou repousser l'âge de la retraite. L'idée selon laquelle il importe pour cela de mener une politique du travail n'est souvent qu'esquissée, sans être portée au premier plan. La loi prend orientation différente de ce courant de pensée dominant.

¹ "Retraites : renouveler le contrat social entre les générations - Orientations et débats", La Documentation française, Paris, 2002.

Il est indispensable, cependant, que ces mesures juridiques soient accompagnées d'actions concrètes. Nous avons certaines raisons d'espérer, sachant néanmoins qu'un élément essentiel manque cruellement : la mobilisation collective. Parmi les éléments positifs, cette journée prouve que pour l'ANACT, la gestion des âges constitue une priorité. Je constate également avec satisfaction que le thème de la santé au travail opère une percée importante. Il recoupe celui de la gestion des âges. Les entreprises mènent de surcroît certaines actions intéressantes. A l'étranger enfin, des expériences prouvent qu'il est possible de relever les taux d'activité.

Pour autant, dans le rapport qu'il publiera dans un mois, le Conseil d'orientation des retraites dira qu'il reste du chemin à parcourir. Il s'attachera à rappeler que la réforme des retraites repose très largement sur un pari sur l'emploi. En effet, sans amélioration de la situation de l'emploi, le financement des retraites n'est pas assuré puisqu'il repose à terme en partie sur un transfert vers les caisses de retraite de cotisations à l'assurance chômage. Un pari sur l'emploi, et notamment un pari sur l'emploi des seniors. Si nous avons certains éléments pour gagner ce pari, il manque néanmoins la cristallisation grâce à laquelle la société se tournerait résolument vers la solution du problème. Cette cristallisation apparaîtra lorsque nous construirons, comme en Finlande, un véritable plan d'action rendant visible la multiplicité des actions engagées, les évaluant régulièrement et affirmant que ces orientations sont valables pour les vingt années à venir. A l'inverse de nombreux pays étrangers, la France manque notamment d'actions de communication sur le sujet.

IV. Un point de vue européen sur les retraites

Bernard LOCHE

Josef NIEMEC, vous représentez le syndicat Solidarnosc au sein de la Confédération européenne des Syndicats, dont vous êtes également Secrétaire Confédéral. Nous sommes d'autant plus heureux de vous accueillir que votre pays a rejoint l'Union européenne il y a quelques jours. Vous nous direz comment la Confédération européenne des Syndicats aborde la question de l'âge et de la qualité de vie au travail.

Josef NIEMEC

J'aborderai cette question en tant que responsable européen s'occupant de protection sociale. Dans ce domaine pourtant, les politiques sont avant tout nationales. L'Europe ne s'y intéresse que depuis peu, par le biais d'une méthode de coordination. Il s'agit de se fixer des objectifs communs, de comparer la situation des pays membres et d'en tirer des enseignements. La Confédération Européenne des Syndicats a souhaité s'investir dans cette démarche et disposer d'un outil spécifique pour participer au débat à l'échelle européenne. Un Comité de protection sociale a été créé afin qu'une place soit accordée aux partenaires sociaux, aux côtés des autorités publiques des pays membres.

Plusieurs observations majeures se dégagent des politiques européennes en la matière. Tout d'abord, la Commission européenne invite les Etats membres à supprimer ou à limiter les départs anticipés en retraite. La Confédération ne partage pas ce point de vue. En effet, ces préretraites ont été créées alors que les pays de la « Vieille Europe » subissaient des restructurations massives. Or ces restructurations surviennent aujourd'hui dans les nouveaux pays membres. C'est pourquoi nous estimons que les préretraites doivent être maintenues dans ces cas spécifiques.

En outre, la pénibilité du travail prévaut dans certains secteurs. Très souvent, elle s'applique à des salariés entrés très tôt dans l'emploi, qui ont longuement cotisé et voient leur santé se dégrader. Ces situations doivent être prises en compte, sachant que la préretraite ne constitue pas la réponse unique.

Par ailleurs, les employeurs et les politiques, préoccupés par le financement de la retraite, préconisent de repousser l'âge légal du départ en retraite. Or, dans la plupart des pays membres – en particulier en France et en Allemagne – l'âge légal de la retraite n'est que rarement respecté dans la pratique, et les salariés bénéficient souvent de départs anticipés. C'est pourquoi nous nous opposons à l'augmentation de l'âge légal de la retraite. La plupart des Etats membres souffrent de surcroît d'un faible emploi des jeunes, pour lequel un âge de départ en retraite plus avancé ne constitue pas une solution.

Comment remédier à cette situation? Certains dispositifs publics ont incité les employeurs et les travailleurs à opter pour des préretraites. La plupart des pays concernés ont commencé à réduire ces incitations. Le plus souvent, les syndicats ne s'opposent pas à ce type d'action. En effet, notre première préoccupation est d'offrir la possibilité aux travailleurs de conserver leur droit au travail. Enfin, dans les pays où la situation de l'emploi est difficile, les salariés n'émettent que rarement le souhait d'un départ anticipé.

La limitation des départs anticipés passe aussi par des négociations collectives entre les partenaires sociaux à l'échelle du pays, des secteurs ou des entreprises. C'est ainsi qu'en Suède ou en Italie, des mesures incitent les salariés à rester plus longtemps au travail. A cet égard, la formation tout au long de la vie revêt une grande importance. Les travailleurs âgés se voient rarement proposer des formations continues et sont souvent en difficulté lorsque leurs conditions de travail évoluent, notamment sous l'effet de technologies nouvelles. Des expériences intéressantes ont été menées dans ce domaine. Certains accords ont été conclus entre les partenaires sociaux et les autorités publiques pour apporter une formation plus approfondie aux personnes âgées. En cas de restructuration, cela leur permet notamment de trouver un emploi dans d'autres secteurs.

Dans l'hypothèse où l'âge du départ à la retraite doit être repoussé, nous préconisons des départs plus flexibles, en particulier par le biais du temps partiel. Cela permet aux personnes concernées de transmettre leur savoir-faire aux plus jeunes, tout en préservant leur santé. Enfin, deux conditions me semblent indispensables pour trouver des réponses appropriées. D'une part, il est nécessaire de recourir au dialogue social. D'autre part, les réussites les plus remarquables ont été constatées dans les pays où les salariés jouissaient d'une sécurité sociale de qualité. Ces travailleurs font preuve de davantage de flexibilité car ils savent qu'en cas de difficulté, ils peuvent bénéficier d'une protection sociale.

IV. L'expérience de Renault

Bernard LOCHE

Michel de VIRVILLE, sur la base de l'expérience du groupe Renault, comment abordez-vous la gestion des âges et la qualité de la vie au travail?

Michel de VIRVILLE

L'un des intervenants du film qui nous a été projeté affirmait que les entreprises devaient se préoccuper de ce sujet, ce qui n'était pas si difficile qu'on pouvait le croire. Cette appréciation m'a quelque peu étonné.

Je suis convaincu, comme le groupe auquel j'appartiens, que notre avenir économique, dans un contexte mondialisé, dépendra de notre capacité à rendre compatibles des contraintes compétitives croissantes et l'allongement de la vie au travail. Il ne s'agit pas uniquement des salariés qui se trouvent en fin de vie professionnelle, mais aussi du déroulement de l'ensemble de la vie professionnelle. Ainsi, la performance du salarié de trente ans ne doit pas être obtenue aux dépens de la performance dont il pourra faire preuve lorsqu'il sera plus âgé. Enfin, dans nombre de pays développés, la compétition entre les entreprises pour l'accès au marché du travail sera de plus en plus vive. Les conditions de travail vont constituer un élément décisif d'attraction des entreprises. Comment rendre compatibles ces contraintes, qui ne le sont pas naturellement ?

Les entreprises n'ont souvent que partiellement conscience de cette problématique. Nombre d'entre elles se focalisent sur les contraintes de compétitivité auxquelles elles sont confrontées dans l'immédiat, ne prenant pas en compte les autres aspects. Dans l'entreprise, le sujet est trop souvent traité par des spécialistes des ressources humaines. L'enquête de l'ANACT révèle pourtant que les salariés font confiance en priorité à leur hiérarchie pour traiter cette question. Il est donc essentiel que les forces opérationnelles de l'entreprise s'emparent de cette problématique, et non pas uniquement la fonction ressources humaines.

Nous avons des raisons objectives de penser que la conscience de ce problème ira croissant. La pyramide des âges de notre pays prouve que la transformation du marché du travail sera une réalité perceptible pour tous dans les années à venir. Ceci devrait élargir le champ des entreprises qui s'emparent de la question et modifier de façon décisive leur prise en charge de ce problème.

Il ne me semble pas que la tâche soit facile. En effet, elle suppose de s'attaquer de façon plus résolue à des problèmes que, pour le moment, nous traitons mal. Ainsi, j'estime que les arbitrages en matière d'organisation du travail doivent être profondément revus. Dans les usines Renault, la prise en compte de la pyramide des âges est aussi importante que les statistiques sur le nombre de véhicules fabriqués par heure. Si nous nous fondions uniquement sur ces dernières, nous concevrions des établissements dans lesquels ne pourraient travailler que des jeunes de moins de quarante ans. Or à l'avenir, nos établissements européens compteront 35% à 40% de salariés de plus de 50 ou 55 ans. La conception des véhicules et des outils de fabrication doit tenir compte de ces réalités.

La qualité du travail et son efficacité ne constituent pas le seul aspect des conditions de travail. Les compétences, le sentiment des salariés qu'ils restent impliqués dans l'entreprise et l'exercice du management sont au moins aussi importants que les conditions de travail pour le maintien de la performance.

Avec le chantier Compétences, Renault a chargé une cinquantaine d'opérationnels de déterminer les cibles de compétences dans l'Entreprise à moyen et long terme, et les formations qui devaient les accompagner. Le droit individuel à la formation, instauré par le récent accord interprofessionnel, est apparu chez Renault il y a quatre ans. Il constitue un élément décisif de la résolution du problème de l'âge.

Nous devons en outre être conscients que la majorité des salariés en fin de carrière ne rencontrent pas de difficulté particulière. Seule une fraction d'entre eux en souffre. Il convient de leur apporter des réponses individualisées, sans toutefois les isoler ni les marginaliser.

Enfin, la fin de carrière se prépare en amont. La problématique concerne donc autant les salariés de quarante que ceux de cinquante ans, en particulier pour ce qui est de l'organisation des carrières. La gestion des âges, qui est cruciale pour notre performance économique et nos emplois, nous conduit à revoir la façon dont sont gérés l'ensemble des collaborateurs. Ce doit être le fait de l'entreprise tout entière, et non pas uniquement des spécialistes.

V. Quelques données chiffrées sur l'âge au travail

Bernard LOCHE

Pour compléter vos propos, Elisabeth ROCHA nous apportera des informations prospectives sur la gestion des âges dans l'entreprise.

Elisabeth ROCHA Directrice générale du BIPE

Tous les secteurs d'activité ne sont pas égaux en matière d'emploi des seniors. Par ailleurs, la dimension prospective est essentielle pour traiter le problème qui nous occupe. En effet, si elles reposaient uniquement sur la situation actuelle, qui fait suite à des années de restructuration, les mesures d'amélioration des conditions de travail risqueraient de ne pas prendre en compte les évolutions futures marquées en particulier par un vieillissement prononcé dans le secteur industriel.

1. Part des salariés de plus de cinquante ans dans les différents secteurs

Nous avons mesuré la part des salariés de plus de cinquante ans dans une trentaine de secteurs d'activité en 2002. Il apparaît qu'une personne active sur quatre a plus de cinquante ans. La part de l'emploi des seniors est nettement supérieure à la moyenne dans cinq secteurs : l'agriculture et la pêche, l'éducation, les services personnels et domestiques, la recherche et développement et les activités immobilières. En revanche, dans les secteurs industriels, les taux d'emploi de personnes de plus de cinquante ans sont proches de la moyenne.

Par ailleurs, cinq secteurs occupent 43,5% de la population active de plus de cinquante ans : l'agriculture et la pêche, l'administration publique, l'action sociale, l'éducation et la construction. Ces évolutions résultent des restructurations qui ont eu lieu dans les dernières décennies.

2. Evolution de la pyramide des âges

La pyramide des âges a subi une déformation durant les vingt dernières années. Entre 1982 et 1989, les embauches de jeunes ont décliné et les départs en préretraite se sont faits plus nombreux. Parallèlement, le nombre des salariés de 55 à 59 ans, voire de 50 à 54 ans, a diminué. En 2000, il apparaît également que la part de jeunes au travail est réduite. A l'inverse, le nombre de seniors – en particulier à partir de quarante ans – est en augmentation.

3. Perspectives

Les projections d'activités sectorielles réalisées par le BIPE sur les quinze ans à venir, au regard de l'évolution des besoins des secteurs, révèlent que les besoins de recrutement seront dominés par le remplacement des départs à la retraite plus que par des créations nettes d'emplois. Tous les secteurs ne verront certes pas leur emploi croître, notamment l'agriculture ou les postes et télécommunications. Le rapprochement des créations nettes d'emplois attendues et des besoins de renouvellements laisse présager que les recrutements qui seront effectués jusqu'en 2015 concerneront principalement l'administration publique, l'action sociale, la santé, l'éducation et les services. Les créations d'emplois seront donc le fait des secteurs des services, dont certains font déjà face à un vieillissement.

Les secteurs de l'industrie, qui n'ont pas un taux d'emploi de seniors très important puisqu'ils ont largement utilisé les dispositifs de préretraite lors des dix dernières années, voient leurs emplois concentrés dans la tranche des quarante et cinquante ans. Dans dix ans, ces secteurs se caractériseront donc par un taux de seniors marqué.

VI. Débat avec la salle

Laurent BENVENISTE, E2DL

J'anime un groupe de veille et d'échanges – constitué avec l'appui de Renault – qui se fixe pour objectif de réfléchir aux conditions du développement de l'activité des plus de cinquante ans. Il y a quelques années, nous avons fait connaître l'exemple finlandais. Aujourd'hui, le cas britannique me semble plus pertinent pour dégager les enjeux du développement de ces politiques.

Trois volets majeurs sont pris en compte par les Britanniques. En premier lieu, le Royaume-Uni a développé une politique d'emploi dynamique reposant sur la compétence et l'entrepreneuriat. Comme aux Etats-Unis, la création d'entreprises y a été favorisée. Je rappellerai qu'aux Etats-Unis, 19% des plus grandes entreprises ont été créées après 1960. A l'inverse, la France détient l'un des taux de création d'entreprises les plus faibles.

En second lieu, il est utile de modifier la représentation de l'activité des salariés âgés. Paradoxalement, ces derniers sont plutôt davantage qualifiés que la moyenne, mais leur représentation est extrêmement négative. Le marché du travail des seniors est presque inexistant.

Enfin, l'exemple britannique révèle que dans les entreprises, les politiques relatives aux plus de cinquante ans doivent être préparées plus tôt. Cela doit participer de la modernisation de leur politique de ressources humaines.

A mes yeux, deux éléments déclencheurs pourraient renforcer la prise en compte de cette question. Tout d'abord, comme l'ont fait les Finlandais et les Anglais, la France aurait intérêt à développer une campagne de communication très forte. Ensuite, les entreprises elles-mêmes devraient développer des actions. Au Royaume-Uni par exemple, 80 des 100 premières entreprises se sont engagées sur cette voie, en mettant en avant l'intérêt de l'entreprise. En France au contraire, il est difficile de mobiliser les patrons et les responsables des ressources humaines sur ces sujets.

Michel DAMEZIN, Directeur départemental du travail de la Loire

Monsieur de VIRVILLE, comment est pris en compte l'enjeu de l'âge au travail pour ce qui est des sous-traitants ? En effet, la compétitivité d'un groupe passe aussi par celle de sa sous-traitance.

Anne SONNET, OCDE Budget Finance

L'OCDE procède à un examen thématique du travail des salariés de plus de cinquante pays dans les pays de son périmètre. Je constate que de nombreux pays européens préconisent une préparation graduelle aux départs à la retraite. Pourquoi la France a-t-elle abandonné l'idée des préretraites progressives ? Cela permettrait d'offrir une plus grande flexibilité aux fins de carrières.

Gérard CORNET, Coordinateur européen Vectorat, Equal

Dans les enquêtes menées en tête à tête, la majorité des responsables d'entreprises avouent ne pas se sentir concernés par le problème des salariés de plus de cinquante ans. Ils ne souhaitent pas embaucher de collaborateurs de cet âge, sont prêts à payer au prix fort le recrutement de jeunes collaborateurs compétents ou envisagent des délocalisations.

Les campagnes de communication ne suffiront pas à changer cet état d'esprit. Plus encore, l'Etat doit émettre des signes forts et impulser une politique d'ensemble. Pour relever de défi de l'âge en entreprise, il importe de mener des actions cohérentes. Enfin, je regrette que la problématique du bien vieillir au travail ne soit pas prise en compte en France.

Jocelyne CLEMENTE, CAP Santé

En tant que consultante en qualité et santé au travail, je m'intéresse à l'accompagnement des entreprises en matière de pénibilité au travail. Il me semble qu'en la matière, la formation initiale est importante, afin d'éviter à la source les problèmes liés au vieillissement.

Michel de VIRVILLE

Nous nous interrogeons tous sur le degré de conscience et de vigilance des entreprises. Il importe pour cela de bien situer le problème. En France, ces questions sont traitées par des spécialistes au sein des entreprises, où les fonctions ressources humaines sont trop nombreuses. Chez Nissan par exemple, les fonctions de ressources humaines sont plus réduites et l'on considère que gestion des hommes est opérationnelle et relève du manager.

Dans les entreprises françaises, les spécialistes des ressources humaines sont conscients de l'importance de la gestion des âges. Toutefois, ces données ne sont pas encore considérées comme fondatrices de la compétitivité, notamment au regard des choix d'investissements, de structuration des appareils de production ou d'organisation du travail. Renault progresse fortement en la matière. Les opérationnels s'y réunissent régulièrement pour évoquer l'avenir des compétences et l'adaptation aux modalités nouvelles.

Je ne suis pas hostile aux préretraites progressives ni à des modes de gestion des fins de carrières plus souples. Il me semble néanmoins que toutes les approches de la gestion des fins de carrières doivent avoir pour ambition de permettre aux salariés d'exercer des activités professionnelles contributives et productives jusqu'à la fin de leur carrière. Les salariés de

plus de cinquante ans sont encore capables de travailler. Je juge l'exemple finlandais très intéressant à cet égard. Il révèle que la problématique se rapporte moins aux fins de carrières qu'au bien-être. Dans quelle mesure les conditions de travail au long de la vie engendrent-elles un certain type de fins de carrières.

Yannick MOREAU

Comme l'a souligné Michel de VIRVILLE, il est certain que le changement démographique va accroître la perception de l'importance de changer nos attitudes sur l'âge au travail. Toutefois, toute année perdue est regrettable, d'autant plus que les conditions de travail des fins de carrières se préparent en amont, notamment par une adaptation des équipements et des processus de fabrication. Si nous attendons que la démographie nous prouve l'urgence du problème, nous accuserons un trop grand retard.

Par ailleurs, je suis partisane de programmes d'ensemble et d'actions cohérentes. Une action de communication isolée n'aurait aucun sens. Des actions pertinentes sont développées, mais elles manquent manifestement d'orchestration.

La France compte des mesures de retraite progressive, applicables après soixante ans. Il est dommage que parmi les mesures permettant aux personnes ayant commencé à travailler très jeunes de partir en retraite avant soixante ans, il n'ait pas été envisagé de recourir à la progressivité. Il importe pourtant d'offrir une diversité de modalités d'actions.

Enfin, je suis favorable à une réglementation souple du cumul entre un emploi et une retraite. La loi est à cet égard paradoxale. En effet, le cumul a été assoupli pour le secteur public mais rendu moins facile pour le secteur privé. De ce fait, nous risquons de manquer de certaines compétences rares.. Le cumul n'est certes pas populaire dans l'opinion, mais il peut s'avérer utile.

Renée DAVID-AESCHLIMANN, journaliste Inffo-flash

Vous n'avez que brièvement évoqué les politiques de recrutement et la vie au travail dans les PME. Or en France, la grande majorité de l'emploi est fournie par ces entreprises. Comment les soutenir en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Mounia CHBANI, MCC Mobilités

Je suis coordinatrice de projet dans le cadre d'Equal Vectorat. Ce programme nous a permis de constater que les PME souffraient particulièrement des transformations du travail et des évolutions démographiques. J'évoquerai également le cas des personnes de plus de cinquante ans qui se trouvent au chômage, pour lesquelles il est difficile de retrouver un emploi.

Enfin, je souscris à l'idée selon laquelle il incombe aux managers opérationnels de se saisir de la problématique qui nous occupe. Toutefois, l'impulsion doit provenir des dirigeants d'entreprises. Si les directions des ressources humaines semblent être conscientes de l'importance de cette question, il reste que les pratiques évoluent peu.

Jean-Antoine CALIARO, consultant

Le travail manuel ne jouit pas d'une image favorable en France. Les travailleurs manuels qui finissent leur carrière avec une qualification d'ouvrier le perçoivent comme une sanction.

C'est pourquoi de nombreux ouvriers choisissent un départ anticipé ou une retraite progressive.

Jean-Paul DULERY, médecin du travail, AIST Côte d'Or

Je constate que les situations d'accès à la retraite ou de départ anticipé sont très inégalitaires. Nous pouvons d'ailleurs regretter la disparition du départ «élégant» en préretraite progressive. Le départ à soixante ans me semble être trop tardif. Les grands groupes offrent des conditions de départs plus favorables, avec des retraites à 52ans et des accompagnements.

Dès 55ans, un salarié risque rapidement de se trouver dans une situation d'exclusion. Après un retour de maladie par exemple, l'entreprise peut renâcler à le reprendre. Chacun se renvoie alors la responsabilité : médecin du travail, employeur, médecin conseil de la Sécurité sociale, assistante sociale et services de retraite. Ces professionnels ne pourraient-ils pas se rencontrer pour élaborer des solutions personnalisées et adaptées aux cas de chacun ? En la matière, les décisions ne peuvent pas être uniformes.

Marc WESTRELIN, artisan charpentier, UPA-CAPEB

Je représente les très petites entreprises de l'artisanat, qui comptent en moyenne trois ou quatre salariés. Il est nécessaire de prévoir des dispositions spécifiques pour ces salariés, mais aussi pour les artisans eux-mêmes qui connaissent souvent les mêmes conditions de travail que leur personnel. Dans les quinze ans à venir, près de 350 000 de ces chefs d'entreprises arriveront à l'âge de la retraite. Qui prendra leur suite ?

Evelyne BROUSSOLLE, Association nationale des Directeurs et Cadres de Personnel (ANDCP)

J'ai participé au comité de pilotage qui a présenté un rapport à Monsieur Raffarin en 2003, dont certaines propositions ont été retenues. Je peux témoigner que les directeurs des ressources humaines ne se contentent pas de s'interroger, mais sont aussi actifs. Nous continuons à œuvrer sur ce thème dans le cadre d'une commission *ad hoc*.

Comment se dérouleront les fins de carrières dans le futur ? Les indemnités journalières dévolues aux seniors constituent un poste toujours plus important pour la Sécurité sociale. Il est légitime pour ces travailleurs de prendre soin de leur santé, tout en prenant part aux dispositifs.

Il est grand temps d'agir ensemble. Dans les entreprises, les directeurs des ressources humaines sont généralement membres des comités de direction et peuvent s'entretenir avec leur président. Ils doivent s'emparer de cette question de concert.

Enfin, il serait utile de mener une campagne de communication, opération qui a porté ses fruits en Finlande. Il est temps de soutenir les seniors, qui se trouvent souvent en situation de précarité mais n'ont pas démerité de la patrie économique. Quelle image donnons-nous à des jeunes de trente ans quant au déroulement de leur fin de carrière ? Pensez-vous que cela les incite à s'investir dans l'entreprise ?

Josef NIEMEC

Nous constatons qu'il n'existe pas de solutions préétablies. Les expériences des pays membres permettent néanmoins de tirer quelques enseignements. Un groupe de travail européen s'intéresse actuellement à la question du vieillissement actif mais n'a pas encore rendu de conclusion.

D'un point de vue syndical, je soulignerai que ce sont les pays où la concertation sociale est importante et la protection sociale favorable qui obtiennent les meilleurs résultats en matière de bien-être au travail et d'allongement de la vie active. A cet égard, la cohérence des actions est essentielle.

Le discours européen met principalement en avant la compétitivité, sans porter suffisamment d'attention à la protection sociale qui est pourtant cruciale. Le rapport *Make Work Pay* de la Commission européenne préconise même de réduire la protection sociale afin d'accroître la compétitivité européenne. Cette approche est inacceptable pour les syndicalistes.

Bernard LOCHE

Michel de VIRVILLE, les grands groupes ne se défaussent-ils pas de certaines questions relatives à la qualité de vie au travail auprès de leurs sous-traitants?

Michel de VIRVILLE

Afin de prouver que les entreprises se mobilisent, je m'appuierai sur la gestion du stress, qui a considérablement évolué. Il y a une dizaine d'année, Renault a organisé pour les salariés qui le souhaitent un dépistage du stress, de l'anxiété et de la dépression à l'occasion des visites en médecine du travail. Le Groupe était alors pionnier en la matière. Cela avait suscité de nombreux échanges avec les organisations syndicales, qui préconisaient la plus grande prudence.

Aujourd'hui, cette opération est non seulement devenue un élément standard de la pratique médicale dans l'Entreprise – la plupart des salariés étant volontaires – mais encore l'optique préventive a été abandonnée. Nous nous intéressons dorénavant à la façon dont le management organise les équipes et prend en compte le stress dans la vie professionnelle. Depuis, de nombreuses entreprises se sont attaquées de façon résolue à cette question. Plus que la communication, il me semble que ce sont les expériences positives qui susciteront des évolutions.

Par ailleurs, un participant a affirmé que la retraite à soixante ans était tardive. Or dans quinze ans, les usines fonctionneront avec une part importante de travailleurs de plus de 60 ou 65 ans. Tel est déjà le cas aux Etats-Unis. Pour une partie des salariés toutefois, il est vrai que le départ à soixante ans est tardif. C'est pourquoi il est important de prendre en compte la diversité des situations.

Enfin, la question des sous-traitants est pertinente mais doit être posée de façon appropriée. Nous imposons à nos fournisseurs les mêmes contraintes de productivité qu'à nous-mêmes. Les petites entreprises auprès desquelles nous sous-traitons ne rencontrent pas des difficultés plus marquées que les nôtres. Certaines PME sont exemplaires pour ce qui est des compétences, du management et de la qualité de vie au travail.

Bernard LOCHE

Qu'en est-il des chômeurs de plus de cinquante ans ?

Yannick MOREAU

La situation de ces personnes est très préoccupante. Dans nombre de cabinets de recrutements, les *curriculum vitae* des candidats de plus de cinquante ans ne sont pas même examinés. Les services de l'emploi devront agir dans ce domaine.

Par ailleurs, bien que je ne sois généralement pas très fervente des actions de communication, il me semble qu'elles seraient utiles en matière de gestion des âges, pour autant qu'elles s'appuient sur les actions des entreprises. Il faut montrer que les personnes de plus de cinquante ans peuvent être recrutées. Or le marché externe de l'emploi des plus de cinquante ans est nettement insuffisant au regard des compétences spécialisées dont les entreprises auront besoin. Il en va de la perception des recruteurs, mais aussi des salariés de plus de cinquante ans qui, en raison d'expériences douloureuses, estiment parfois faibles leurs chances de trouver un nouvel emploi. Une cristallisation est essentielle à cet égard, et doit être provoquée par une implication de la société dans son ensemble.

Josef NIEMEC

Certaines entreprises européennes développent des démarches intéressantes en ce qui concerne le stress au travail. Les partenaires sociaux européens négocient un accord volontaire sur le sujet. Or nous constatons que les employeurs sont réticents à élaborer un code de conduite européen pour combattre le stress. Ce dernier est pourtant l'une des raisons pour lesquelles les travailleurs souhaitent partir plus tôt en retraite.

VII. La contribution du Fonds social européen

Bernard LOCHE

Je vous propose maintenant de découvrir l'action du Fonds social européen.

Anne BAVEREY, EQUAL/FSE, DGEFP

Le programme Equal est une initiative communautaire du Fonds social européen qui vise à soutenir des projets innovants, expérimentaux et transnationaux pour lutter contre les inégalités et les discriminations dans l'accès à l'emploi. Il s'agit d'identifier collectivement des problèmes et de rechercher des solutions originales à des questions qui, pour le moment, ne sont pas traitées de façon satisfaisante. La gestion des âges, en tant que facteur discriminant d'accès à l'emploi, constitue l'un des axes d'Equal.

Equal propose donc d'élaborer des solutions innovantes, de les expérimenter, d'en tirer des bonnes pratiques et de faire en sorte qu'elles soient diffusées par les autorités publiques ou les organisations.

Le premier appel à projets d'Equal est clos depuis 2001. Les 230 projets lancés dans ce cadre sont en phase d'expérimentation ou de capitalisation. Nous lançons un nouvel appel à projets, qui sera clos le 15 juin 2004. Il se caractérise par une dimension partenariale – nationale ou européenne – et par une forte inscription dans les territoires.

Enfin, Equal souhaite travailler avec les dix nouveaux pays entrants, qui ont certainement beaucoup à nous apprendre. Ce programme est cofinancé par l'Europe à hauteur de 300 millions d'euros. Pour chaque projet soutenu, le cofinancement européen de 700 000 euros est consacré à la préparation, à l'expérimentation et à la capitalisation dudit projet. Vous trouverez de plus amples informations sur les sites www.equal-france.com et www.travail.gouv.fr/fse.

VIII. Quelques pistes pour agir

Bernard LOCHE

Quels sont à vos yeux les leviers d'action prioritaires pour traiter de la gestion des âges dans les entreprises ?

Michel de VIRVILLE

Dans le film dont nous avons découvert un extrait ce matin, un jeune avouait qu'il ne resterait pas longtemps dans sa fonction car il constatait que ses collègues les plus âgés étaient épuisés. Cette remarque pose le problème dans son ensemble. Nous avons pour défi de proposer des activités économiques rentables et qui seront perçues comme des emplois d'avenir par les jeunes. Ce faisant, nous traiterons la question des fins de carrière.

Je relève du secteur industriel, qui ne jouit pas d'une très bonne presse en France. Nos investissements en matière de qualité de vie au travail et de compétence doivent nous permettre de démontrer aux jeunes qu'ils peuvent avoir un avenir dans l'automobile. C'est ainsi que nous maintiendrons en Europe une activité complète de production automobile.

Josef NIEMEC

L'Europe manque de cohérence en matière d'amélioration des conditions de travail. S'il existe un commissaire chargé de la compétitivité en Europe, le domaine social ne bénéficie malheureusement pas du même intérêt.

Yannick MOREAU

La solution passera par un faisceau d'actions. Néanmoins, il est urgent de percevoir collectivement que nous ne pourrions profiter de la chance que représente l'augmentation de l'espérance de vie sans incapacité que si nous créons une société plus ouverte au travail des jeunes et des seniors. Cet objectif est accessible et constitue un levier prioritaire. Pour le reste, je serais bien en peine d'établir des priorités entre les nombreuses actions qui peuvent être entreprises.

Face au défi des âges : des actions à construire **Des témoins réagissent aux travaux des ateliers**

Participent à la table ronde

*Catherine BARBAROUX, Déléguée Générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle,
Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale*

Henri ROUILLEAULT, Directeur général de l'ANACT

Raymond SOUBIE, Président Directeur Général d'ALTEDIA

Témoins des travaux

Danielle KAISERGRUBER, Conseillère scientifique, Bernard Brunhes Consultants

Christian PIN, Conseiller du Président du groupe SEB

Didier LIVIO, Président d'ITEO

*Greet VERMEYLEN, Chargée de Mission au Département Conditions de Travail, Fondation
européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*

Rémi JOUAN, Secrétaire national de la CFDT

Bernard LOCHE

Quel type d'actions construire ? Comment relier la gestion des âges et la qualité de vie au travail ? Quatre témoins ont suivi les travaux des ateliers et nous en restitueront les grandes lignes.

I. Le développement professionnel tout au long de la vie

Danielle KAISERGRUBER

Comme l'a souligné un intervenant de l'atelier, la gestion des âges ne doit pas devenir une « gestion des âgés ». Le vieillissement actif se prépare et se construit tout au long de la vie professionnelle, et tout simplement de la vie. Peut-être l'expression de « gestion des âges » est-elle d'ailleurs trop marquée par une approche technicienne de ressources humaines. Nous pourrions lui préférer celle de « gestion des parcours et des développements professionnels ».

Les représentants du MEDEF, de Force Ouvrière et des partenaires sociaux ayant pris part à l'atelier ont estimé que compte tenu des récentes évolutions – l'accord sur la formation de septembre 2003 ou la validation des acquis de l'expérience – les outils étaient disponibles. Ce ne sont pas de simples instruments ; ils sont sous-tendus par des idées. Gaston Bachelard disait ainsi qu'un outil était une « théorie matérialisée ». Ces outils correspondent à des conceptions nouvelles qui apparaissent, comme la formation tout au long de la vie ou l'attention plus grande que portent les entreprises aux parcours et à la mobilité interne.

Ces démarches s'appuient sur des entretiens annuels ou des entretiens de carrière. Il semble nécessaire de renforcer les promotions internes, en recourant aux entretiens annuels et aux entretiens de carrières. Je me suis d'ailleurs réjoui qu'un accord signé entre les partenaires

sociaux comporte dans ses premières lignes une mention selon laquelle chacun doit bénéficier d'entretiens réguliers dans son entreprise et d'un bilan de compétences à 45 ans.

Nous ne sommes pas encore parvenus à la situation idéale où tous les salariés – et non pas uniquement les cadres – feraient l'objet d'entretiens annuels ou seraient formés pour occuper de nouveaux emplois s'il s'avérait que leurs emplois étaient menacés.

Néanmoins, deux exemples intéressants ont été exposés, l'un dans une entreprise d'assurances et l'autre dans la branche du bâtiment. Elles sont d'ailleurs toutes deux soutenues par le programme Equal. La compagnie d'assurances en question s'est intéressée à la gestion de tous les âges. Elle a pour cela conçu des organisations du travail différentes, avec une polyvalence par équipes, des activités moins spécialisées, les compétences n'étant pas détenues par une seule personne mais diffusées dans l'équipe.

Par conséquent, la question de l'âge n'intervient plus dans l'équipe. Par ailleurs, la mobilité a été favorisée grâce à une politique incitative permettant aux salariés volontaires – et qui bénéficient d'une prime salariale non négligeable – d'occuper d'autres postes, avec l'accord de leur responsable hiérarchique. Le double volontariat, du collaborateur et de son responsable, me semble être à la base de toute mobilité.

Dans la branche du bâtiment, un diagnostic a été dressé grâce à des enquêtes auxquelles de nombreuses entreprises ont répondu, prouvant ainsi qu'elles se sentaient concernées par la question. Il s'en est suivi des initiatives de transferts de compétences et de mobilité vers d'autres emplois, notamment l'enseignement technique.

Les parcours et les développements professionnels, qui constituent la véritable gestion des âges, ouvrent donc une grande diversité de pistes. Il faut se garder d'y voir uniquement des outils de gestion des ressources humaines. Il importe au contraire d'en trouver la cohérence et de leur conférer du sens.

II. La transmission des compétences entre générations au sein des entreprises

Christian PIN

Notre atelier s'est appuyé sur deux témoignages. D'une part, Boiron, *leader* de l'homéopathie, a conclu un accord en 1976 sur la retraite progressive. Cet exemple révèle, avec le recul, que la rupture que constitue le départ en retraite a changé de nature, ce qui ouvre un champ nouveau où la transmission des savoirs est facilitée. Les salariés réagissent de différentes façons à cet égard. Ceux qui sont particulièrement impliqués dans leur travail ne se préoccupent pas de la transmission de leur savoir. Cela leur est néanmoins imposé. Il reste que les modalités de cette transmission ne sont pas encore entièrement formalisées.

D'autre part, Arcelor a présenté un travail sur le repérage et l'analyse des activités des hommes au travail dans les métiers du laminoir. Cette démarche s'est révélée systématique et rigoureuse, modélisée sous forme informatique. Il en ressort que ce sont les opérateurs qui détiennent le savoir-faire. L'analyse de ce dernier permet un partage collectif par le biais de la reproduction et de la simulation. Cette démarche pédagogique est utile non seulement aux producteurs, mais aussi aux concepteurs des processus de fabrication.

Une syndicaliste de la CFE-CGC et le Président de l'ANDCP² ont fait part de leurs commentaires sur la transmission des compétences. Ils s'accordent pour juger ce volet stratégique. En revanche, si le point de vue syndical est plutôt celui de l'exigence, de l'idéal à atteindre, celui du DRH, très proche du terrain, insiste sur la difficulté de mener une approche globale et anticipée.

Je retiendrai de cet atelier trois idées majeures. Tout d'abord, il convient de s'interroger sur l'utilité des compétences transmises. Le modèle classique du maître transmettant son savoir à l'apprenti peut trouver son utilité dans certains cas. Toutefois, les nouveaux entrants peuvent aussi transmettre des compétences aux plus âgés. La problématique ne consiste donc pas à s'organiser pour que les seniors prolongent utilement leur passage dans l'entreprise en jouant un rôle de parrains envers de plus jeunes. Cette approche est insuffisante. Une dimension collective doit être prise en compte.

Par ailleurs, les compétences dont l'entreprise a besoin qu'elles perdurent sont des combinaisons de savoir-faire. Ces éléments sont stratégiques. Le véritable enjeu qui les sous-tend est celui de la culture de l'entreprise et de l'application de ces savoir-faire dans un esprit de coopération.

Enfin, la dimension collective et intergénérationnelle – qui concerne l'entreprise dans son ensemble – soulève la question de la motivation des seniors. Dès lors que les seniors sont impliqués dans cette dynamique et voient leur utilité reconnue, ils peuvent prolonger leur parcours professionnel avec plus de plaisir.

III. Quels leviers d'action ?

Bernard LOCHE

Comment progresser en matière de gestion des développements professionnels, de formation tout au long de la vie ou de combinaison des savoir-faire intergénérationnels ?

Didier LIVIO

Au-delà des dispositifs légaux, les entreprises sont confrontées à trois difficultés qui doivent être dépassées grâce à une évolution du management, des pratiques et des progressions individuelles des salariés. Pour que le développement professionnel tout au long de la vie soit effectif, il doit résulter d'une attitude de vie adoptée par chacun. Cela implique également un développement de la liaison, dans l'entreprise, entre le projet professionnel et le projet collectif.

Or le projet professionnel n'a pas encore droit de cité. Même s'il était exprimé par les salariés, il n'est pas certain que les hiérarchies soient prêtes à l'entendre. Enfin, l'évolution des compétences doit être gérée au plus près de l'action au poste de travail. A cet égard, nous avons perdu notre capacité de tutorat au quotidien. Il importe enfin de bien utiliser les technologies de l'information pour assurer, au poste de travail, une capitalisation et une redistribution des savoir-faire.

² Association Nationale des Cadres de la fonction Personnel

Catherine BARBAROUX

Je ne suis pas certaine que l'accord sur la formation tout au long de la vie aurait été si complet sans les travaux préalables qui ont été menés, notamment sur la stratégie européenne pour l'emploi, qui ont permis de hâter la prise de conscience. Le thème de la gestion des âges constitue pour les entreprises, l'Etat et les acteurs sociaux un effet de levier, un atout et une nécessité.

En effet, ce thème permet d'interroger efficacement la gestion des ressources humaines. Il contraint d'adopter non pas une position de spécialiste, mais de sociologue du travail. Il est important que les entreprises ne s'intéressent pas uniquement à quelques techniques, comme la rémunération au mérite, mais à des sujets aussi importants que la pénibilité et la qualité de vie au travail. Du point de vue de l'Etat, l'emploi et le travail ont souvent été opposés, de même que les conditions de travail et la flexibilité de l'emploi. Ces oppositions peuvent être résolues par une attention accrue à la qualité du travail.

Les entreprises qui auront pris de l'avance sur ces sujets disposeront d'un réel atout compétitif. Le choc démographique est de plus en plus proche, et le marché du travail redeviendra un véritable marché. Ceux qui auront construit leur entreprise sur plusieurs générations jouiront d'un avantage indéniable dans ce contexte.

Henri ROUILLEAULT

Nous disposons depuis peu d'un certain nombre d'outils intéressants centrés sur le projet individuel, en particulier la validation des acquis de l'expérience et le droit individuel à la formation. S'y ajoute une stratégie collective de développement des compétences dans l'entreprise. Comment articuler ces deux volets ? Certaines entreprises travaillent sur le sujet depuis une dizaine d'années, mais il reste beaucoup à faire.

Le Ministre affirmait ce matin qu'il fallait se garder d'opposer l'emploi et le travail. J'ajouterai qu'il ne faut pas opposer la santé et les compétences. Ces dernières se construisent dans le parcours professionnel, mais peuvent aussi s'y dégrader. Ces deux questions majeures sont étroitement liées à la gestion de tous les âges. Il s'agit d'améliorer les conditions de travail des salariés et de réduire la pénibilité, tout en facilitant le développement et le transfert de compétences. Par exemple, le stress est tout autant une question de santé que de compétence. Or, dans les entreprises, les acteurs qui s'intéressent à la santé et aux compétences ne sont généralement pas les mêmes.

Raymond SOUBIE

Il y a quelques années, j'ai assisté à un colloque animé par Jacques Delors, où les intervenants tenaient les mêmes propos qu'aujourd'hui. Je suis frappé de constater que les questions posées, qui sont pertinentes, n'ont pas avancé. Cela fait de nombreuses années que nous sommes alertés sur le vieillissement de la population et de la nécessité de développer une gestion des âges.

Ces prévisions sont devenues une réalité. De nombreux pays d'Europe ont édicté des réformes des retraites qui imposent de rassembler davantage d'annuités de cotisation et de travailler plus longtemps. Par ailleurs, le départ en retraite des générations du *baby boom* devrait survenir dès 2004. Pourtant, le comportement des entreprises, des salariés et de l'Etat témoigne plus d'intentions ou d'expérimentations que de véritables actions prioritaires.

Les entreprises ne comprendront qu'elles doivent passer de l'expérience à la prise en compte massive de ces sujets que lorsqu'elles seront placées devant la nécessité d'apporter des réponses. Ce sera le cas lorsqu'elles manqueront de compétences, ce qui commence à advenir dans certaines d'entre elles. Les salariés plus âgés prendront de surcroît conscience qu'avec un départ à la retraite retardé, leur emploi devient vital. Les organisations syndicales qui relaient leurs préoccupations devront en faire une priorité.

La nécessité d'agir apparaîtra lorsque notre économie retrouvera davantage de croissance, ce qui entraînera des besoins en compétences. Chacun appliquera alors les méthodes qui nous ont été présentées.

Bernard LOCHE

Catherine BARBAROUX, les entreprises ont-elles progressé dans la prise en compte de tous les âges ?

Catherine BARBAROUX

Nous disposons de certains outils, et nous attendons avec impatience une véritable mobilisation, comparable à celle des Britanniques ou des Finlandais. A cet égard, le calendrier de la réforme de la retraite prévoit une nouvelle phase de négociations qui va hâter le processus. C'est le principe de réalité qui suscitera l'évolution la plus rapide des mentalités. Nous observons que dans certains bassins d'emplois qui se caractérisent par un chômage inférieur à 5%, les travailleurs, même peu qualifiés, trouvent plus facilement de l'emploi que dans d'autres secteurs. Faut-il se concentrer sur certaines bonnes pratiques ponctuelles, ou mener un travail en profondeur de prise de conscience collective ?

Les discours sont paradoxaux sur le sujet. L'Etat fait néanmoins preuve d'une certaine cohérence depuis quelques années, en limitant les dispositifs d'aide au retrait anticipé d'activité. Nous sommes ainsi passés de 100 000 ASFNE à 70 000. L'Etat a réservé ces outils à des situations de liquidation judiciaire et à des bassins d'emplois particulièrement difficiles, désormais sans dérogation d'âge. Il a donc réorganisé le cadre normatif, de telle sorte que chacun comprenne qu'il est inévitable d'allonger son activité professionnelle.

Nous avons partiellement échoué à créer un marché du travail des plus de cinquante ans. Pour le moment, il se pratique davantage un maintien dans l'emploi que de véritables embauches. Les solutions à ce type de pratiques discriminatoires ne trouveront leur réponse que lorsque la croissance se fera sentir, et par conséquent la pénurie de compétences.

Je souhaite que nous ne connaissions pas à nouveau les difficultés de recrutement que nous avons rencontrées par le passé dans certaines branches, et que nous ne soyons pas conduits à dénoncer une fois encore un système éducatif qui ne serait pas capable de former les travailleurs dont le marché a besoin. Je souhaite que nous nous emparions des outils de validation des acquis de l'expérience et que nous comprenions par exemple qu'une aide soignante peut devenir infirmière sans reprendre l'ensemble de la formation initiale. Nous devons débattre de tous ces sujets.

Il me semble que cette question est traitée de façon plus cohérente par les trois acteurs clés que sont les partenaires sociaux (qui ont été entendus sur la réduction des filières d'indemnisation des plus de 55 ans), l'Etat (qui a établi un lien entre la pénibilité et la qualité

de l'emploi) et les entreprises. Il reste que les instruments de gestion sont rares dans ce domaine. C'est pourquoi nous devons échanger fortement sur les bonnes pratiques pour partager notre savoir-faire et le propager dans les petites et moyennes entreprises.

Bernard LOCHE

Je vous propose d'entendre les témoins de deux autres ateliers.

IV. La pénibilité du travail

Greet VERMEYLEN

Les questions qui ont été soulevées au cours de cette journée se posent dans tous les pays d'Europe. La Fondation de Dublin anime des réflexions sur la qualité du travail et l'amélioration des taux d'emploi. Nous menons une enquête tous les cinq ans sur les conditions de travail dans les Etats membres. A cette occasion, nous demandons aux travailleurs s'ils pensent être en mesure d'effectuer à soixante ans le même travail que celui qu'ils occupent pour l'heure. 53% répondent positivement, 30% négativement et 11% indiquent spontanément qu'ils espèrent ne pas exercer la même activité à soixante ans.

Ceux qui ont répondu positivement jouissent généralement de conditions de travail satisfaisantes, exercent des responsabilités et sont libres de déterminer leurs horaires de travail. Ceux qui ont répondu négativement sont exposés à des risques de santé : douleurs dorsales, fatigue ou stress. Ils se plaignent également d'une intensification du travail, de cadences élevées ou d'horaires irréguliers. Il existe de grandes différences entre les professions : les cadres souffrent moins de problèmes physiques que les ouvriers à la chaîne.

En fait, c'est toute la vision de l'âge au travail qu'il s'agit de modifier, par des conditions de travail évitant une usure prématurée, mais aussi par des contenus de fonction valorisant l'expérience et celles de compétences qui y sont liées. L'enjeu c'est de donner une image positive et motivante des évolutions d'activité, pour toutes les générations.

L'atelier a étudié deux expériences intéressantes ayant contribué à l'amélioration des conditions de travail. Ainsi, la Fonderie du Poitou Fonte a souhaité produire des carters plus lourds, ce qui l'a contrainte de revoir ses méthodes de travail. Pour cela, elle a conduit une enquête sur la pénibilité au travail en établissant une cartographie des tâches, des problèmes de santé et des contraintes ergonomiques. Les collaborateurs ont pu exprimer leur point de vue et ont été impliqués dans le programme.

L'atelier s'est également intéressé à l'activité des ripeurs. Une étude a porté sur les conditions de travail – très dures – de cette catégorie. Il s'est avéré que non seulement ces personnes partaient plus tôt à la retraite, mais aussi que leur âge de survie après la retraite était plus bas que pour d'autres professions proches. Il a donc été étudié la possibilité d'alléger leurs conditions de travail, en prévoyant notamment des conteneurs à déchets. Les difficultés persistent toutefois. Ainsi, lorsqu'ils portent ces conteneurs, les ripeurs sont soumis à des risques cardiaques. Les employeurs estiment que cette activité ne peut être occupée que par des jeunes. Les possibilités d'évolution sont faibles.

Un participant, représentant une entreprise moyenne, a souligné que malgré une faiblesse de moyens, il est toujours possible de procéder à certaines améliorations. Pour les bouchers par exemple, les carcasses peuvent être découpées en plus petits morceaux. Chacun doit participer

à la réflexion sur les conditions de travail. Les résultats ne profitent pas uniquement aux salariés âgés, qui peuvent travailler plus longtemps, mais encore à d'autres catégories comme les femmes ou les personnes handicapées.

V. L'attractivité des entreprises

Rémi JOUAN

Notre atelier a réfléchi à une question que se posent des milliers de chefs d'entreprises : pourquoi est-il si difficile de recruter ? Paradoxalement, la France compte trois millions de chômeurs et 300 000 demandes d'emplois non satisfaites. Les chefs d'entreprises de certains secteurs comme la restauration, le bâtiment ou les aides à la personne ont intérêt à mener cette réflexion car ils ont besoin de salariés qui répondent à leurs besoins.

Certaines entreprises ne jouissent pas d'une image attractive, que cette dernière soit fondée ou non. Elles se voient accusées de conditions de travail difficiles, de rémunérations basses ou d'horaires décalés, ce qui dissuade les salariés de se tourner vers elles.

L'atelier s'est penché sur deux expériences qui ont été menées dans la profession du transport. D'une part, la Chambre de commerce de l'Essonne a élaboré, avec des chefs d'entreprises, un guide du recrutement. Il s'agit de proposer aux entreprises des outils qui leur permettront de mieux réussir leurs embauches : désignation de personnes ressources, suivi du salarié, évaluations périodiques, communication interne, convivialité, etc. Après le recrutement, comment conserver le salarié ? Il s'avère que les premiers commerciaux de l'entreprise sont les salariés eux-mêmes, qui vantent ou non les mérites de leur organisation auprès de collègues de la même branche.

D'autre part, un syndicat professionnel et l'ARACT de Bretagne ont étudié les conditions de la mise en place d'un tutorat, afin d'aider les entreprises à recruter et à conserver leurs salariés. Nombre de salariés seraient en capacité de travailler dans certaines professions mais n'y ont pas accès car on juge qu'ils ne présentent pas les compétences minimales requises. Ces jugements mériteraient d'être revus afin que des jeunes qui ont des difficultés à obtenir une qualification puissent néanmoins intégrer un métier.

Lorsqu'il embauche un salarié, le chef d'entreprise a besoin qu'il soit productif immédiatement. Or il serait utile que la jeune recrue ait le temps de s'intégrer avant de devenir productive. Une syndicaliste de la CFTC – qui n'a pas fait preuve d'utopie – a en outre souligné que les salariés avaient besoin de recevoir certaines informations lorsqu'ils entraient dans une entreprise. Enfin, lorsque l'entreprise ne peut pas proposer dès l'embauche une rémunération très forte, elle peut offrir aux salariés d'autres avantages comme la mutuelle, l'intéressement ou la participation. Ces éléments contribuent à la reconnaissance du salarié dans l'entreprise. Les conditions de travail y participent également. Depuis un an, nous exigeons d'ailleurs que se tienne une négociation sur la pénibilité.

Le salarié a une vie au travail, mais aussi une vie hors du travail. L'organisation de son entreprise ne doit pas mettre à mal sa vie personnelle. Un représentant de la CGPME a témoigné de l'incompréhension que pouvait ressentir un chef d'entreprise face à de jeunes salariés qui n'adoptaient pas un comportement traditionnel face au travail.

Nous sommes tous concernés par les exigences que nous imposent les nouvelles formes de consommation. Il est par exemple envisagé d'ouvrir les commerces dix dimanches par an au

lieu de cinq. Je ne suis pas certain que ce type de mesure soit de nature à attirer les salariés vers la grande distribution.

Bernard LOCHE

Le sondage réalisé par l'ANACT révèle que les salariés masculins accordent une priorité presque équivalente à la rémunération et aux conditions de travail, les femmes plaçant ces dernières en tête de leurs préoccupations.

Henri ROUILLEAULT

Le sondage présenté ce matin montre que si les salariés reconnaissent qu'ils progressent en autonomie et en responsabilité, ils se plaignent aussi d'une dégradation de leur charge de travail. Dans la même logique, les enquêtes de la DARES montrent qu'à l'autonomie croissante sont associées des contraintes plus fortes en matière de service au client, de flux, ou de coopération avec les collègues.

Comme Raymond SOUBIE, je regrette que la situation n'évolue pas plus vite. Toutefois, je tiens à préciser ce n'est pas uniquement dans l'urgence que l'on progresse. Au contraire, il me semble nécessaire d'anticiper. Il y a dix ans par exemple, le Président de PSA affirmait qu'il ne voulait voir que «des jeunes de moins de trente ans» sur les chaînes. Le dirigeant actuel de cette entreprise considère aujourd'hui que «le maximum de postes doit pouvoir être occupé par des salariés de tous les âges, hommes et femmes». 70 ergonomes ont été recrutés et interviennent dans tous les sites pour réduire la pénibilité des postes.

Cet effort d'anticipation est fondamental. En effet, certains changements ne pourront survenir que dans la durée. La qualité de la vie au travail est une problématique ancienne. Lorsque l'ANACT a vu le jour, en 1973, il était déjà question de «l'humanisation du travail». Cette problématique a été étouffée par celle de l'emploi. Il me semble que pour des raisons démographiques, nous sommes à la veille d'un véritable retournement, qui nous obligera à nous intéresser simultanément à l'emploi et aux conditions de travail. Les difficultés de recrutement se font déjà ressentir dans un certain nombre de métiers et iront croissant. Nous devons donc nous atteler à la tâche dès aujourd'hui, en nous inspirant d'expériences heureuses.

Didier LIVIO

Il est vrai que lorsqu'ils seront confrontés à une nécessité, les chefs d'entreprises s'empareront de la gestion des âges. Ils feront alors face à une difficulté que nous devons anticiper dès à présent. Les nouvelles organisations du travail appelleront des comportements managériaux différents. Il sera utile de prendre exemple sur le travail social et les fonctions d'animateur, d'éducateur ou de médiateur, ce qui nécessitera du temps.

En tant qu'ancien président du CJD, lorsque Jacques BARROT était Ministre du Travail, nous avons initié une grande expérience dans laquelle 400 entreprises, sous tutelle des directions départementales du travail, expérimentaient des formes d'organisation du travail permettant à chacun de se réapproprier son temps. Il s'agissait notamment d'équilibrer le projet personnel et le projet collectif et de travailler sur la pénibilité du travail.

Dans les grandes entreprises comme dans les petites, nous avons été confrontés à la difficulté que constitue la nécessaire évolution des comportements et l'instauration de nouvelles

conditions de travail. Il faudra plusieurs années pour constater de réelles évolutions en la matière, d'autant plus que les organisations patronales ne semblent pas sensibilisées à cette problématique. En outre, aucune politique n'accompagne ces progressions ténues qui surviennent au plus profond de l'intimité de l'entreprise.

Raymond SOUBIE

Je partage l'avis d'Henri ROUILLEAULT, selon lequel la conception et l'expérimentation des démarches de gestion des âges nécessitent du temps. Ce travail préalable ne constitue aucunement du temps perdu. Néanmoins, il faut savoir passer de l'expérience à une pratique commune des entreprises. Ce temps n'est pas encore advenu. Les principaux acteurs nationaux qui devraient être concernés n'y contribuent pas, ou très peu.

L'Etat a pris deux types de décisions très importantes ces dernières années. Il a tout d'abord bloqué les financements des cessations anticipées d'activité. Cette décision était d'autant plus méritante que la pression était forte pour ne pas y procéder. Ensuite, l'Etat a décidé qu'à partir de 2008, pour jouir d'une retraite à taux plein, il faudrait travailler plus longtemps.

Néanmoins, l'Etat a-t-il véritablement tiré les conséquences de ses décisions ? Entend-il susciter une mobilisation pour l'emploi des seniors ? Cette mobilisation est certes apparue lors de l'élaboration de la loi sur les retraites, mais elle s'est effacée depuis. L'Etat ne considère donc pas qu'il s'agit d'un problème majeur. Enfin, l'emploi constitue une priorité pour les organisations syndicales, mais il n'en est pas de même pour l'emploi des seniors.

Bernard LOCHE

Yannick MOREAU préconisait ce matin un plan d'actions pour l'emploi des seniors, avec des mesures d'évaluation et de communication. D'autres intervenants ont ajouté que l'Etat et les entreprises devaient travailler en cohérence.

Catherine BARBAROUX

Nous nous emploierons à instaurer une mobilisation nationale cohérente autour de cette question. J'ai occupé la fonction de directrice des ressources humaines dans un grand groupe, avant de rejoindre le secteur public. Il m'apparaît que les préoccupations sont identiques dans tous les secteurs et portent sur la dimension humaine de la performance économique. Au gré des analyses, des expériences ou des études internationales, nous avons tous compris l'intérêt de travailler collectivement sur cette problématique. Ceci est d'autant plus vrai que nos économies sont fondées sur du travail immatériel qui demande des capacités intellectuelles ainsi que des qualités relationnelles et de coopération.

Comment l'Etat peut-il convaincre les organisations professionnelles de s'atteler à la tâche ? L'Etat est en mesure d'apporter deux types de réponses : il peut créer un cadre normatif et mobiliser des aides. Chacun appelle de ses vœux un cadre normatif contractuel et conventionnel, fondé sur la démocratie sociale. Il serait idéal que l'Etat n'en soit que le transcripteur. En tant que déléguée à l'emploi et à la formation professionnelle, je rêve de retrouver un accord unanime comme celui de la formation tout au long de la vie, qu'il est tellement plus facile de transcrire dans la loi.

L'Etat peut en outre apporter des fonds et du conseil, ainsi que l'intelligence de ses opérateurs. C'est dans cette logique que le contrat de l'ANACT comporte des orientations sur

la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Les budgets sont disponibles, notamment par le biais du Fonds social européen ou d'Equal. J'enjoins les territoires de solliciter les DRTEFP. L'Etat ne peut faire plus que susciter l'adhésion des autres acteurs.

Les responsables des ressources humaines des entreprises doivent être convaincus de l'influence qu'ils peuvent exercer sur la capacité économique des entreprises grâce à leurs outils et à leurs diagnostics sur la qualité de l'emploi et les conditions de travail. Dans une société de services, nous savons que la qualité des hommes au travail et leurs compétences constituent un facteur de compétitivité économique. Malheureusement, ce raisonnement n'ébranle pas toujours la rationalité des dirigeants d'entreprises. Il importe de poursuivre ce travail et d'en évaluer les résultats. En effet, si l'on ne sait pas prouver que, ex-ante, l'investissement dans le capital humain est rentable, l'on peut néanmoins démontrer sa rentabilité *a posteriori*.

Discours de conclusion
de M. Jean-Denis COMBREXELLE
Directeur des Relations du Travail au Ministère de
l'Emploi, du travail et de la cohésion sociale

Il me revient de conclure ce colloque organisé par l'ANACT en partenariat avec le ministère de l'emploi du travail et de la cohésion sociale. En réalité, en matière de gestion des âges, il n'y a pas lieu de conclure, c'est au contraire une exigence d'action pour l'avenir.

Comme l'ont montré les travaux du colloque il y a un relatif consensus sur le pourquoi, tout le monde est d'accord pour reconnaître l'impératif que constitue une politique de gestion des âges. Le comment est, en revanche, plus difficile tant pour les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, les entreprises et les salariés eux-mêmes.

Sur l'impératif absolu que représente une action en matière de gestion des âges, je ne pourrai que reprendre ce qui a été dit tout au long de cette journée.

Tout le monde connaît les chiffres et la nécessité de se préparer au retournement démographique qui va commencer en 2006, c'est à dire demain, étant précisé que les chiffres de la France concernant l'emploi des salariés âgés sont parmi les plus inquiétants

La compétitivité de notre économie, celle de nos entreprises, l'équilibre de nos régimes de retraite, comme vient encore de le rappeler la présidente du COR, tout dépend de notre capacité collective à régler cette question.

Cet impératif absolu paraît, à première vue et c'est l'opinion d'un des intervenants dans le film de l'ANACT, facile à remplir puisqu'il y a aussi une forme de consensus pour dire que l'une des clefs de ce dossier passe par l'amélioration des conditions de travail.

Il est de plus en plus admis, et ce n'est pas le directeur des relations du travail qui va s'en plaindre, que cette amélioration correspond à un intérêt partagé tant par l'entreprise que par les salariés.

Bien sûr l'intérêt des salariés. Ceux-ci nous le disent d'ailleurs eux-mêmes. Selon le récent sondage (CSA, Liaisons sociales, France Info) commandité par l'ANACT, les salariés accordent quasiment autant d'importance à leur qualité de vie au travail (52%) qu'à leur rémunération (54%). La sécurité et la santé au travail arrivent même en tête des aspects de la vie au travail qu'ils jugent comme «*très importants*».

Ma conviction profonde en la matière est que cette question des conditions de travail entendu à son sens le plus large qui va de l'organisation du travail au sein de l'entreprise et de ses effets sur la santé et l'équilibre des salariés va prendre une importance grandissante. Les entreprises, et pas seulement les drh je suis d'accord sur les observations de M.DeVirville, doivent se préparer à cette évolution.

Elle doivent d'autant plus agir en la matière qu'il en va de leur intérêt. Nombreuses sont les études qui montrent le lien entre compétitivité et conditions de travail. La compétitivité de notre économie dépendra de notre capacité à créer des valeurs ajoutées distinctes de celles de nos concurrents et donc à des organisations du travail adaptées à cet impératif.

Ceci est aussi vrai pour les salariés dits âgés. En France, une récente publication de l'INSEE³ démontre que la productivité des salariés restés en emploi ne décline pas, en moyenne, avec l'âge. Cette étude économique vient compléter les travaux de type ergonomique déjà conduits, qui avaient démontré que, face à un déclin de leurs performances, les travailleurs âgés recouraient à des stratégies de compensation, en mobilisant leur expérience.

S'il y a un consensus sur le diagnostic et sur l'exigence de traiter la question de l'amélioration des conditions de travail, reste la question du comment. Beaucoup a déjà été fait par exemple, et ma liste ne sera pas exhaustive

-le lien fait par la loi sur les retraites entre retraite et allongement de la durée de cotisation et pénibilité au travail et nécessité que s'ouvrent tant au niveau interprofessionnel qu'au niveau des branches des négociations en la matière.

-la loi sur la formation professionnelle tant il est évident que les questions de formation en ce qu'elles permettent des évolutions de carrière suivant les capacités en fonction de l'âge sont directement liées aux conditions de travail.

-le contrat de progrès avec l'ANACT qui montre le souci des pouvoirs publics et du réseau d'avoir une approche pragmatique du sujet impliquant aide et conseil aux entreprises.

-la mise en place d'un plan santé travail dans le cadre d'une politique volontariste du travail

-et bien au-delà, les multiples actions menées par des entreprises, et dont le présent colloque s'est fait l'écho et le témoin, visant au niveau de l'entreprise à une action en matière de gestion de la pyramide des âges.

Beaucoup a été fait mais il reste le sentiment que nous sommes moins en avance que d'autres de nos voisins précisément sur le champ de la gestion des âges.

L'intérêt de ce colloque, au-delà du diagnostic partagé, a été de montrer les difficultés. Quelles sont-elles? Là aussi sans prétendre à l'exhaustivité et sans ordre de priorité j'en releverai plusieurs.

La première tient à la multiplicité des acteurs, pouvoirs publics, organisations professionnelles et syndicales et entreprises et à l'intérieur de chacun de ces grands groupes une multiplicité de centres de décisions, aucun ne peut seul assurer un renversement d'une tendance aussi lourde que celle qui visait à faciliter les départs anticipés à la retraite. Il y a une exigence de cohérence et de convergence de l'ensemble des acteurs.

La deuxième tient à ce que n'est pas en cause la seule question des conditions de travail des seniors mais celle de l'ensemble des salariés, un salarié usé à 35 ans ou même avant ne pose

³ Economie et Statistique n° 368, 2003

pas de question de gestion des âges, il est déjà trop tard si l'on n'est pas parvenu à organiser des conditions de travail permettant d'éviter une telle usure et une telle pénibilité du travail. Ces 3 mots simples « gestion des âges » se doivent d'être bien lus. Ages s'écrit au pluriel. Il y a certes la question des travailleurs vieillissants compliquée par le poids du passé, mais c'est tout au long de la vie professionnelle, dès le premier emploi que commence et se gagne la bataille de la qualité.

Et gestion doit être compris dans ses 2 acceptions : gérer c'est maîtriser et non suivre le fil de l'eau et, selon la formule consacrée, gérer c'est prévoir, c'est à dire dépasser la myopie du court terme pour un horizon plus long, le temps de la démographie, le temps des investissements de progrès durable.

La troisième tient à ce que les réponses qu'il faut donner ne sont pas uniformes, elles diffèrent en fonction des secteurs d'activité, des entreprises et des salariés, les plans d'action doivent donc tout à la fois assurer l'exigence de cohérence des actions menées et la diversité de celles-ci. La situation du cadre surmené cherchant un emploi ou il pourra faire partager son expérience, n'a rien à voir avec la situation de l'ouvrier atteint d'une maladie professionnelle.

La quatrième enfin est peut-être la plus difficile et la plus impalpable, elle tient à la représentation collective que nous nous faisons du senior. Nous avons tous vécu dans le culte du jeunisme qui a eu sa transposition dans l'entreprise. Le renversement de tendance suppose que à l'instar de ce qui a été fait en Finlande le maintien dans l'emploi des seniors n'apparaisse pas comme une concession à une exigence démographique mais comme une véritable chance pour les entreprises à la condition qu'elle sachent y mettre les moyens en terme d'organisation de travail.

4- Ces tendances sont lourdes et nous avons encore de grandes marges de progrès.

Qu'il me soit permis de citer une anecdote. Après avoir entendu il y a quelques mois le DRH avoir très brillamment parlé de la question de la gestion des âges, le même m'a dit en aparté, « l'oui enfin tout ce serait dans un monde idéal pour le moment j'ai mes priorités et pour la gestion des âges on verra après ».

Je forme le vœu que ce colloque a montré que le « l'on verra après » ne soit plus de mise et que tant du côté de l'Etat, des syndicats et des organisations professionnelles que des entreprises tout le monde aura compris qu'il y a urgence. Plus précisément que chacun dans son domaine d'action a compris la nécessité d'agir.

Je tiens, en conséquence, à remercier les responsables de l'ANACT ainsi que toutes les personnes qui ont contribué à l'organisation de ce colloque, point d'orgue de la *Semaine de la qualité de vie au travail* qui fût l'occasion d'échanges ouverts sur des thèmes lourds d'enjeux.

Discours de conclusion de M. Rémi DESCOSSE Président du CA de l'ANACT

Mon intervention, ce soir en tant que président du conseil d'administration de l'ANACT, trouvera également ses sources dans ma déjà longue expérience d'industriel puisque, moi aussi, je fais partie sans vraiment m'en rendre compte de ce qu'on appelle les «seniors».

L'agence nationale et les associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail viennent d'organiser du 3 au 7 mai 2004 la première semaine de la qualité de vie au travail. Cette semaine a été marquée par de nombreuses initiatives en région et par ce colloque au niveau national. «Bien vivre le travail» a été le fil conducteur de cette semaine. Qui ne saurait souscrire à ce souhait

Un environnement de travail plus sûr, un contenu du travail plus intéressant, une rémunération équitable, des possibilités d'initiatives et de promotion, un équilibre satisfaisant entre vie au travail et vie personnelle, une gestion des âges sécurisante et motivante à la fois. Tous nos concitoyens y aspirent, à commencer par ceux qui n'ont pas de travail.

Des progrès considérables ont été faits en ce sens depuis la fin de la seconde guerre mondiale : progression des salaires réels, protection sociale, réduction du temps de travail, réduction de la fréquence des accidents du travail.

Des progrès restent à faire, notamment pour enrayer les maladies d'origine professionnelle comme les TMS, ou prévenir les risques liés au stress. Les attentes des salariés sont encore fortes, et souvent légitimes, notamment quant au développement des compétences et à la formation tout au long de la vie.

Dans le même temps, nous ne pouvons esquiver une question essentielle dans le contexte de la mondialisation : la qualité de la vie au travail est-elle compatible avec la compétitivité de nos organisations

J'en suis personnellement convaincu et nous sommes capables de fédérer toutes les intelligences et les compétences dont disposent nos organisations pour créer de la valeur par l'innovation tant au niveau de nos produits que de nos services ou de nos procédés.

Il nous faut donc changer de terrain de bataille. Si nous restons sur celui de la baisse permanente des prix et des coûts, nous sommes sûrs de perdre. En effet, comment faire face à des taux horaires MOD 30 à 40 fois inférieurs en Asie par rapport à la France (0,5 à 0,7 /h contre 20 /h). C'est donc bien sur le terrain de la création de valeur utile pour le consommateur qu'il faut aller chercher notre développement.

Le «modèle social européen», comme toutes les civilisations, est périssable. Il a cependant encore un avenir, pour autant que le dialogue social à tous les niveaux permette de construire un équilibre dynamique entre compétitivité et qualité de la vie au travail.

Nous avons encore du chemin à faire dans notre pays pour que progresse la culture du diagnostic partagé, du compromis, de l'action concertée dans la durée. La question «Age et travail» est au cœur de ce débat et la première des quatre priorités du nouveau contrat de progrès du réseau ANACT signé avec l'Etat pour les années 2004-2008. C'est l'un des champs du dialogue social qui est nécessaire entre employeurs et représentants du personnel.

Une contrainte sociétale se fait jour, externe aux entreprises. En 2000, il y avait 4 personnes de plus de 60 ans pour 10 personnes entre 20 et 59 ans□en 2040, il y en aura 7. Il est dès lors nécessaire que recule l'âge moyen de cessation d'activité, 58 ans aujourd'hui. Notre pays a, plus que d'autres, utilisé les préretraites depuis la fin des années 70, nous savons qu'il devra y renoncer.

Travailler plus longtemps, et dans de bonnes conditions, n'ira cependant pas de soi□Trop de salariés sont aujourd'hui prématurément fatigués ou démotivés. Trop d'offres d'emplois ne sont pas satisfaites durablement, en raison notamment d'une attractivité insuffisante.

Les entreprises devront, dans ce contexte, améliorer leur gestion des ressources humaines et la qualité de la vie au travail à tous les âges. Les bassins d'emploi, les branches professionnelles, les entreprises, et en leur sein les différents métiers et établissements, sont dans des situations très diverses en matière de gestion des âges□

- différences sur les tendances de l'emploi, le vieillissement de la population salariée, le départ de compétences critiques, les besoins de recrutement,

- différences en matière de pénibilité au travail, de perspectives d'évolution professionnelle des salariés,

- différences sur l'impact des nouvelles dispositions légales sur les retraites, allongement du nombre de trimestres, départs en retraite des carrières longues, possibilités de retraite à la carte, et sur les dispositifs propres à l'entreprise...

Un travail de diagnostic, l'élaboration de plans d'action, est donc nécessaire sur la gestion des âges, pour mieux intégrer la question de l'âge des populations au travail aux différents projets de l'entreprise.

Pour beaucoup d'entreprises, cette démarche est nouvelle, mais plusieurs ont pris des initiatives qu'il faut faire connaître, comme nous l'avons fait à partir de différents cas aujourd'hui□

- cotation de la charge physique et mentale des différents postes et définition d'objectifs ambitieux de réduction des postes pénibles à l'occasion de la conception des nouveaux produits et processus,

- diversification des possibilités de gestion du temps de travail de chacun pendant sa vie professionnelle,

- développement de nouvelles pratiques de tutorat et d'accueil des salariés pour le transfert des compétences entre générations,

- entretiens de mi-carrière pour favoriser la mobilité professionnelle dans un contexte où l'accroissement de la proportion de seniors limitera les possibilités de promotion...

Ces exemples, et d'autres, montrent qu'il est possible d'améliorer conjointement «□qualité de la vie au travail□ et compétitivité des entreprises.

Le réseau ANACT a et aura pour cela à cœur d'expérimenter et de diffuser, avec vous, des méthodes de changement concerté.