

93

**Politiques publiques
et pratiques d'entreprise
sur les questions d'âge et travail**

Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2013

Novembre
2015

CREAPT-CEE

Rapport de recherche

« Le Descartes »
29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-Le-Grand CEDEX
Téléphone : (33) 01 45 92 68 00
Télécopie : (33) 01 49 31 02 44
www.cee-recherche.fr

Politiques publiques et pratiques d'entreprise sur les questions d'âge et travail

Actes du séminaire « Âges et Travail »,
mai 2013

CREAPT
*Centre de recherches sur l'expérience,
l'âge et les populations au travail*



Directeur de publication : **Christine Daniel**

ISSN 1629-7997
ISBN 978-2-11-139584-8

Politiques publiques et pratiques d'entreprise sur les questions d'âge et travail

RÉSUMÉ

Ce rapport de recherche présente *in extenso* les exposés et les débats du séminaire annuel du Creapt, édition de 2013, dont le thème était : « *Politiques publiques et pratiques d'entreprise sur les questions d'âge et travail* ». Comme pour les éditions précédentes, l'option prise est de présenter les interventions telles qu'elles ont été prononcées, après relecture des transcriptions par les auteurs, mais en respectant à chaque fois la tonalité d'un exposé oral.

Le choix de ce thème est parti d'un constat : l'âge dispose d'un statut de variable numérique, qui lui confère un rôle particulier dans les politiques sociales, les dispositions qu'elles contiennent (en termes de seuils notamment), et l'évaluation (quantifiée) de leurs résultats.

S'agissant des politiques publiques dans les domaines du travail et de l'emploi, la période récente a été marquée par des évolutions démographiques durables, un sous-emploi massif – spécialement chez les jeunes – et des problèmes de financement des retraites, d'où découle une volonté affichée de retarder les fins de parcours professionnels. En France, ces préoccupations se sont traduites, entre autres, par les lois sur l'emploi des seniors et sur la pénibilité, plus récemment par la mise en place des emplois d'avenir et des contrats de génération.

Les retombées de ces politiques publiques dans les entreprises, dans la réalité de la vie de travail, ne sont pas faciles à prévoir, à concrétiser, à analyser. Des mesures prises, voire négociées, au sein des établissements privés ou publics, dans le cadre de ces politiques, peuvent revêtir un caractère purement formel, de mise en conformité avec la loi, sans effet palpable. À l'inverse, des pratiques en entreprises, éventuellement amorcées bien avant la loi, et parfois non spécialement « dédiées » à une catégorie d'âge, peuvent pourtant répondre, en partie, à des objectifs que ces politiques publiques visent et trouvent parfois à cette occasion une nouvelle dynamique.

À l'échelle des situations de travail, la diversité des évolutions de chaque travailleur avec l'âge, des contextes professionnels dans lesquels il se trouve, des stratégies qu'il développe pour tenter d'ajuster les exigences de son travail et son propre « état » à un moment donné (sa santé, ses compétences), des perspectives qu'il se donne pour la suite de son parcours, tout cela débouche sur des modulations multiples dans l'impact des politiques mises en œuvre, par l'État ou les employeurs.

L'objectif de ce séminaire a donc été de confronter les méthodes et résultats de recherches récentes, dans diverses disciplines (économie, sociologie, gestion, droit, ergonomie), à diverses échelles d'analyse et dans plusieurs pays, portant sur cette distance ou cette articulation entre le « prescrit » des mesures publiques dans le domaine âge/travail, et le « réel » de leurs conséquences concrètes.

Exposé introductif. LES RELATIONS AGE/TRAVAIL A L'EPREUVE DES TEMPORALITES DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES TEMPORALITES GESTIONNAIRES

Corinne Gaudart7

Chapitre 1. PENIBILITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES PLANS ET ACCORDS SENIORS : QUELQUES ACTIONS DANS DES PETITES ENTREPRISES

Laurent Caron29

Chapitre 2. LES CONNEXIONS ENTRE DEUX CHAMPS DES POLITIQUES SOCIALES : LA PLACE DU TRAVAIL DANS LES REFLEXIONS DU CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES 2000-2013

Serge Volkoff43

Chapitre 3. QUELLES CONTRIBUTIONS DES ACCORDS PENIBILITE A L'EMPLOI DES SENIORS ? QUELQUES ENSEIGNEMENTS TIRES DES ACCORDS ET DES PLANS DANS DES ENTREPRISES ALSACIENNES

Tiphaine Garat63

Chapitre 4. LE MAINTIEN EN EMPLOI DES SENIORS : UN OBJET EN TENSION ENTRE THEMATIQUE POLITIQUE ET ENJEUX ORGANISATIONNELS

Dimitri Léonard.....81

Chapitre 5. L'ANALYSE DES CONDITIONS D'INTEGRATION DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS POUR RELEVER LES DEFIS DES POLITIQUES EN CONTEXTE QUEBECOIS

Pierre-Sébastien Fournier97

Chapitre 6. LA QUALITE DES RELATIONS INTERGENERATIONNELLES AU TRAVAIL : ROLE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES ENTREPRISES

Patricia Vendramin.....113

Chapitre 7. DE LA LOI A LA MISE EN ŒUVRE DES PLANS ET ACCORDS POUR L'EMPLOI DES SALARIES AGES : CONTES ET DECOMPTES

Annie Jolivet125

Discussion générale. TRAVAIL DES SENIORS ET CONDITIONS DE L'ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Fabienne Caser141

Exposé introductif

LES RELATIONS ÂGE - TRAVAIL À L'ÉPREUVE DES TEMPORALITÉS DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES TEMPORALITÉS GESTIONNAIRES

Corinne Gaudart, ergonome, chercheure CNRS / UMR 3320
au Lise / Cnam, directrice du Gis-Creapt

Quand nous avons pensé à la conception de ce séminaire, en fait, on s'est rendu compte qu'il existait peu de travaux en ergonomie portant sur cette thématique. Il y aura donc dans ce séminaire quelques interventions faites par des ergonomes, mais, au final, ils ne sont pas pléthore à s'occuper de politiques publiques et de pratiques d'entreprise. Et si on essaye de réfléchir au motif de cette situation, on peut dire que ce constat reflète certainement la difficulté à tenir, pour une même discipline, différentes échelles d'analyse entre des aspects plus macro autour des politiques publiques, des aspects plus méso autour des pratiques d'entreprise, voire des aspects plus micro : en ergonomie, on parle d'activité de travail. Enfin, il existe des niveaux d'analyse plus micro qui peuvent se situer à l'intérieur de l'entreprise.

Pourtant, on peut penser qu'il existe des liens entre ces politiques publiques et l'activité de travail, ce qui se fait concrètement aux postes de travail. On peut imaginer, on peut penser, que ces politiques publiques sont une source de prescriptions, parmi d'autres, de l'activité de travail des différents opérateurs qu'on peut voir dans les entreprises. Et ces liens entre politiques publiques et activité réelle de travail peuvent être médiatisés par un certain nombre de pratiques gestionnaires, ou pas uniquement. Mais, en tout cas, il peut y avoir une médiation entre ces politiques publiques et l'activité de travail par un certain nombre de pratiques d'entreprise, et de pratiques gestionnaires. Alors, quand je dis « pratiques gestionnaires », j'entends plus spécifiquement celles qui s'occupent de conception du travail et d'évaluation du travail.

En ergonomie, on sait bien que ces politiques publiques, ou ces pratiques gestionnaires, peuvent influencer, peuvent façonner l'activité de travail. Mais on sait aussi que l'activité de travail peut résister. Elle peut résister aux pratiques gestionnaires. Et donc la question est posée : peut-être, aussi, résister aux politiques publiques. On peut tout à fait penser que les pratiques gestionnaires (je pense qu'on aura un certain nombre d'exemples au cours du séminaire) peuvent aussi résister aux politiques publiques, à l'action publique, et ne pas prendre en compte l'activité réelle déployée au poste de travail. Donc, à la fois des niveaux macro, méso, micro qui s'entremêlent, mais pas un macro qui dégringolerait comme ça sur le méso et le micro ; il y a des sources de résistance possible et de régulation à chacun de ces niveaux.

Alors, si je reviens à l'ergonomie et que j'essaie d'identifier les raisons pour lesquelles l'ergonomie s'occupe peu de cette thématique... alors, je rentre par l'ergonomie, mais il me semble que les difficultés qu'on peut identifier du côté de l'ergonomie à s'emparer de ces questions éclairent peut-être comment chaque discipline a peut-être des difficultés à s'emparer de ces différents niveaux, ou échelles d'analyse. Alors pourquoi cette discipline s'occupe-t-elle peu de ce sujet ?

Je vois au moins trois obstacles.

Le premier, ça ce serait la « myopie » de l'ergonomie, pour reprendre Antoine Laville, qui explique que l'analyse de l'activité conduit l'ergonomie à adopter une certaine forme de myopie comme une vision dominante, majeure, dans la manière de regarder les choses au plus près du poste de travail, en vue de comprendre en quoi et comment il y a différence entre travail prescrit et travail réel. Et

cette compréhension de ces différences, de ces écarts, implique cette myopie, implique de regarder ce qui se passe au plus près du poste de travail.

Dans le champ des relations âge-travail, il y a de nombreux travaux qui ont été présentés – ici et ailleurs – qui montrent qu'avec l'âge cette activité de travail combine à la fois des processus de déclin ou de fragilisation, qui vont se traduire par un certain nombre de difficultés par rapport à certaines formes de conditions de travail. Mais aussi des processus de construction, d'accroissement de l'expérience. Et cette expérience porte tout à la fois sur une connaissance accrue des milieux professionnels, des milieux de travail, mais elle porte aussi, cette expérience, sur une pratique réflexive, relative aux usages de soi dans le travail. On se rend bien compte que cette myopie a du mal, ou a des difficultés, à s'accommoder avec une analyse des politiques publiques ou même des pratiques d'entreprise, que ce soit production, RH, santé, qui demanderaient une perspective d'analyse plus macro/méso, qui demanderaient, contre une vision centrée sur la myopie, une vision hypermétrope, qui demanderait qu'on prenne un peu de recul.

Et on voit bien que ces différentes échelles d'analyse peuvent conduire à des problèmes d'accommodation. Ça ne va pas de soi. C'est un travail méthodologique, d'accommodation entre ces différentes formes de regards, entre hypermétrope et myope. Pour l'ergonomie, c'est une approche qui implique une approche systémique élargie. Et puis peut-être pour d'autres disciplines, je pense au moins à l'économie, à la gestion, à la sociologie, ça serait une approche systémique plus rétrécie. Et combiner ces différentes échelles d'analyse, pour saisir les enjeux, les régulations entre politiques publiques et pratiques d'entreprise et travail concret, ça demande des efforts méthodologiques et des efforts d'accommodation. Cette myopie de l'ergonomie peut être l'un des obstacles qui peut expliquer que les ergonomes ont du mal à regarder ces différents niveaux d'analyse.

Un deuxième obstacle serait plus en lien avec le temps. L'ergonomie a un regard myope, mais elle est aussi relativement « coincée » dans l'ici et le maintenant. Le fait même d'observer l'activité au poste de travail la conduit à privilégier l'immédiat de l'action... Alors, les ergonomes, quand même, ne se contentent pas de l'immédiat de l'action, on essaye de la situer dans le temps, dans une perspective temporelle, notamment pour saisir les facteurs de variabilité ou d'homogénéité qui peuvent se jouer dans le temps. Mais elle reste plutôt dans un temps relativement court ; alors que les politiques publiques, ou les pratiques d'entreprise, même si elles sont constituées d'événements qu'on peut dater (on peut dater des textes de loi, on peut dater des accords de branche, etc.) s'inscrivent plutôt dans une dynamique au long cours. Leurs effets ne sont pas obligatoirement immédiats. Et ces mêmes effets dépendent, s'entremêlent avec des mesures ou des accords antérieurs (je pense que ce sera certainement évoqué tout au long de ce séminaire), et dans un même présent plusieurs accords peuvent être concurrents ou être complémentaires. En tout cas, c'est une affaire qui se joue non seulement à différentes échelles d'analyse, mais qui se joue aussi dans le temps, dans une dimension historique que l'ergonomie avec ses outils d'observation de l'activité, l'analyse du travail, peut parfois avoir des difficultés à tenir.

Le troisième obstacle que je vois en regardant de plus près ma discipline, c'est qu'avec cette thématique on est à l'articulation d'enjeux de travail et d'enjeux d'emploi. Et l'ergonomie privilégie, s'occupe fondamentalement plutôt de travail. On voit bien que ces questions de politiques publiques, de pratiques d'entreprise, notamment de pratiques gestionnaires, même si elles sont censées ne pas ignorer le travail – on pourrait d'ailleurs constater qu'en fait, au final, les questions de travail sont peu présentes, ou sont cachées par des questions d'emploi – restent quand même surdéterminées par des questions d'emploi.

Donc, voilà au moins trois obstacles, quand je regarde du point de vue de ma discipline, qui font que cette question, cette thématique, autour de politiques publiques, de pratiques d'entreprise, ça ne va pas de soi, dans notre discipline, au moins pour ces motifs-là. Peut-être qu'il en existe d'autres. Par contre, il me semble qu'il y a un réel enjeu scientifique à ce que l'ergonomie, mais aussi d'autres disciplines, puisse tenir ces différents niveaux d'analyse, à combiner ces différentes d'échelles, pour pouvoir éclairer ces interactions, mais aussi les frottements entre politiques pu-

bliques, pratiques d'entreprise et activité. Et d'un point de vue scientifique, ça impliquerait certainement que l'activité telle qu'on l'entend classiquement en ergonomie se dote d'une dimension sociale et d'une dimension historique. Deux dimensions qui ne vont pas de soi quand on fait l'analyse du travail et l'analyse de l'activité en ergonomie. Et puis *a contrario*, on pourrait dire que le point de vue de l'activité pourrait certainement venir compléter des approches plus macro, qui tendent à regarder d'un peu loin le travail concret et qui ne feront pas spécialement des liens entre ces politiques publiques et ces pratiques d'entreprise.

Alors, cet enjeu scientifique peut s'envisager de plusieurs manières. Il peut s'envisager dans une perspective de pluridisciplinarité. On pourrait imaginer que plusieurs disciplines, ou plusieurs chercheurs, s'attellent à un même problème en vue de compiler des points de vue. Donc, c'est une première façon de procéder. On peut aussi concevoir (mais c'est certainement plus compliqué) cet enjeu scientifique plutôt dans ce qu'on pourrait appeler une transdisciplinarité, qui voudrait dépasser la compilation d'approches disciplinaires, en vue de saisir la complexité du problème. Donc ça déborderait chacune des disciplines concernées. Il s'agirait alors de voir ce que l'intégration, par exemple, d'une dimension sociale et historique fait à l'activité telle qu'entendue par les ergonomes, d'un point de vue conceptuel et d'un point de vue méthodologique. Et ce que le point de vue de l'activité pourrait faire, par exemple, à la sociologie, à l'économie ou à la gestion sur cette thématique précise.

Donc ça, ce serait un enjeu scientifique possible. Mais il faut tenir aussi la question des enjeux pratiques dans cette affaire. Ce qui nous anime tous ici, c'est certainement la volonté de vouloir comprendre pour transformer. Alors, ça ne se pose pas tout à fait de la même manière suivant les disciplines. La transformation peut se poser différemment selon les disciplines. On peut penser à des transformations par des modalités de diffusion des connaissances. On peut y penser par la formation d'acteurs. On peut y penser par la transformation de l'organisation des postes de travail. Enfin, en tout cas, ce qui me semble ici... ce qui nous réunit, quelles que soient les disciplines, c'est cette volonté de réfléchir aux leviers d'action et aux moyens de transformer les choses.

On peut faire le pari que le développement d'une telle approche transdisciplinaire, qui tenterait de combiner ces différentes échelles d'analyse, peut tout à la fois aider à mieux comprendre les demandes, les préoccupations qui nous sont formulées que ce soit dans le registre de l'action publique, ou dans le registre des acteurs de l'entreprise. Et ces mêmes compréhensions des demandes ou des préoccupations peuvent certainement éclairer les régulations qui s'opèrent entre chacun de ces niveaux : macro, méso, micro, et orienter les repères pour la transformation.

Alors voilà, c'était l'introduction de l'introduction. Mais il me semble que les différents exposés, qui seront présentés durant ces trois journées, seront avec différentes approches disciplinaires. Ils seront avec des dominantes « quanti » ou « quali ». Ils seront plutôt descriptifs, ou plutôt compréhensifs. Ils mettront à jour des frottements. On verra que certains exposés regardent ce qui se passe au-delà de nos frontières, donc envisagent aussi des comparaisons et examinent les différences avec d'autres pays. Mais en tout cas, moi, c'est avec ces deux objectifs en tête à la fois objectif scientifique et objectif pratique que je vais les entendre, et qu'on pourra les entendre.

Alors, je vais poursuivre cette introduction. Je me suis demandé, du coup, pour pouvoir introduire et cadrer ce séminaire avec ces perspectives scientifiques de différents niveaux, diverses échelles d'analyse, de manière synchronique et de manière diachronique, qu'est-ce qu'on peut donner comme repères qui permettraient de situer ces différents exposés.

Il me semble que, pour construire ces repères (en tout cas c'est ce que je vais vous proposer), on peut envisager les relations âge-travail comme un « problème temporel ». Et je vais essayer de revenir sur ce que voudrait dire cette question de problème temporel. Si je reprends ma casquette d'ergonome, quelques minutes : quand des demandes nous sont adressées sur les relations âge-travail... alors cette fois-ci, les demandes, elles se situent plutôt au niveau des entreprises, que directement des politiques publiques (bon, quoique ça reste encore un peu à discuter), que ce soit en lien ou pas avec des mesures d'âge, ou des accords de branche, on peut dire que ces demandes exis-

tent, parce qu'à un moment donné la question de l'âge pose problème. Si ça pose problème, et si l'âge pose problème, c'est parce qu'il ne s'agit pas simplement d'une affaire biologique mais d'une affaire sociale, et peut-être que le problème essentiel de cette affaire, c'est que les relations âge-travail relèvent d'une construction sociale qui s'inscrit dans le temps. On voit plusieurs catégories de préoccupations suivant les acteurs qui nous les adressent... Alors, je ne voudrais pas entrer trop dans la caricature mais, au niveau des entreprises, il me semble qu'on note au moins trois grands registres de préoccupations possibles.

Le premier est relatif aux questions de *capacité*. On le trouve plus souvent chez les acteurs de la production et de la performance. Ce que j'ai appelé, de manière peut-être un peu courte, les gestionnaires. En tout cas ceux qui conçoivent et qui évaluent le travail. Et on est souvent dans des contextes où cette question de la performance est vue comme fragilisée par ces acteurs, à la fois dans un contexte de crise ou plus globalement dans un contexte de changement organisationnel : technologique, technique. Les deux souvent étant liés. La perspective de la crise, ou de maintenir la performance, peut conduire à mettre en place un certain nombre de changements du côté de l'organisation, du côté de la technique ou du côté de la technologie. Et ce qui émerge comme registres de préoccupations sont des registres autour des capacités d'adaptation : les plus vieux sont-ils capables de... ? Derrière ces histoires de capacité émergent aussi, assez régulièrement, des histoires de résistance au changement. Puisqu'on est en train de mettre en place des changements dans l'entreprise, donc il y a des formes de résistance au changement. Avec l'idée : aidez-nous à lever les résistances au changement qui sont liées à une affaire d'âge. Donc ça, c'est un premier grand registre de préoccupations autour des questions d'âge et de travail.

Un deuxième registre serait relatif aux *compétences*. Et il se pose bien souvent dans la difficile articulation entre les compétences acquises et les compétences requises, à un moment donné dans l'entreprise. Au final, entre compétences acquises et compétences requises, ce qui est en jeu, ici, c'est la place de l'expérience des salariés vieillissants dans les modèles de production entre utilité de cette expérience ou obsolescence de cette expérience. Ces tensions entre compétences acquises et compétences requises peuvent se jouer à un niveau individuel. On va parler du développement des compétences de chacun. Elles peuvent jouer aussi à un niveau collectif – je pense par exemple au contrat génération, ou plus largement aux questions démographiques qui se posent actuellement, et à la question de l'accueil des nouveaux dans des collectifs de travail où, là, les compétences se jouent non seulement à un niveau individuel, mais elles se jouent, aussi, de manière collective et dans la transmission entre des anciens et des nouveaux. Alors, c'est un registre de préoccupations autour des compétences qui est majoritairement porté par les ressources humaines. Et ces mêmes ressources humaines sont dans une posture un peu compliquée. Si je me rappelle l'exposé qui a été fait l'année dernière dans ce séminaire par Anne Dietrich : elle expliquait que les RH sont à la jonction d'enjeux d'emploi et d'enjeux de travail ; elles sont, tout à la fois, un outil du management, orienté par la performance, et un outil visant à développer les compétences des personnes sous la pression notamment des politiques publiques autour des questions de formation tout au long de la vie, autour de la question de la validation des acquis de l'expérience. Et on va trouver, du côté de ce registre de préoccupations, des interrogations relatives aux dispositifs de formation qu'il faudrait adapter à une population spécifique, que ce soient les plus âgés ou peut-être aussi les plus jeunes, dans le cadre du tutorat ou pas, etc. Donc, on a l'idée qu'il faut mettre en place des dispositifs de formation adaptée à une population particulière. Donc ça, c'est le deuxième registre de préoccupations possible.

Le troisième, est relatif à la *santé*, plus directement. Et, cette fois-ci, à l'inverse du premier registre de préoccupations basé sur les capacités (c'est-à-dire : est-ce que je vais avoir des personnes en capacité de s'adapter au modèle productif, à la prescription du travail ?), cette fois on est dans une interrogation inverse, où la question de l'adaptation du travail aux personnes est posée et peut se jouer en termes de prévention ou d'aménagement des postes. Et elle est portée de manière dominante par des acteurs dans le champ de la santé au travail, y compris, aussi, par les ergonomes en

interne dans les grandes entreprises, qui peuvent aussi nous adresser des registres de préoccupations dans ce domaine-là.

Alors, comme je vous le disais, j'essayais un peu de catégoriser. Mais, dans les faits, ces trois registres de préoccupations sont souvent présents en même temps dans les entreprises. Et ce qui montre bien que, quand on parle de pratiques d'entreprise, on ne peut pas en parler de manière homogène. Dans ces entreprises, il y a des acteurs qui sont porteurs de différents registres de préoccupations, autour des questions d'âge et de travail. Ce qu'on peut noter, quels que soient les registres, c'est qu'on fait de l'âge « une catégorie hors normes ». Alors je mets l'âge, mais je peux mettre les plus âgés, je peux mettre aussi les plus jeunes. On a un certain nombre de demandes qui nous sont adressées avec des visions un peu naturalisantes, où les plus jeunes ne sont « pas encore capables de... », et les plus âgés ne le sont plus. Donc, c'est une entrée. Quelles que soient ces entrées capacités, compétences, santé, elles sont souvent inscrites dans une idée que ces catégories sont hors normes, ne correspondent pas à une organisation du travail normée. Et qu'il faut prendre un certain nombre de mesures pour ces catégories hors normes.

Alors, ces registres de préoccupations se construisent dans le temps, ou plus précisément se construisent dans des temps multiples, dans une multiplicité de temps : ce sont les temps des politiques publiques. J'y ajouterais bien les temps des stéréotypes sociaux. Les temps de l'histoire de l'entreprise. Ces préoccupations, elles se forgent, elles n'émergent pas de manière spontanée. Elles se construisent dans des temps multiples qui se combinent entre eux.

On peut dire que ces registres de préoccupations sont, en fait, porteurs de différentes conceptions de l'âge dans ces relations au travail et à l'emploi. Et que ce sont bien ces différentes conceptions de l'âge qui, à un moment donné, sont mises en tension, deviennent problèmes à l'occasion de mesures d'âge prises au niveau de l'action publique, ou à l'occasion de changements au niveau de l'entreprise. Je vois deux – ou trois, mais disons au moins deux – grandes conceptions de l'âge qui s'affrontent derrière ces différentes logiques d'acteurs, qui les mettent en tension.

On pourrait dire qu'il y a une première approche qu'on pourrait appeler une « approche par catégorie », qui conduit à identifier des catégories d'âge, alors : « des âgés » ou des « plus jeunes ». On va borner ces catégories. Il y a la borne inférieure, la borne supérieure. Ces bornes ne sont jamais données une bonne fois pour toutes. Elles peuvent varier suivant la période, suivant les politiques publiques, suivant le type d'emploi, ou suivant le type de travail. Et on peut dire que cette approche par catégorie est typiquement celle qui est utilisée par les politiques publiques, qui vont par exemple prendre un certain nombre de mesures d'âge, qui vont concerner des catégories de salariés. Donc à ces catégories sont associées des caractéristiques sociales, psychologiques, biologiques et sont associées des mesures, dans le champ de l'action publique. Donc ça, il me semble que c'est une première approche possible, qui est derrière ces différents registres de préoccupations, c'est une approche de l'âge par catégorie.

La deuxième conception, qu'on peut trouver derrière ces différents registres de préoccupations, ce serait plutôt une approche qu'on pourrait appeler une « approche par processus », pour l'opposer à l'approche par catégorie. Et là on ne parle plus d'âge, on parle de vieillissement. On parle de processus. Et, dans cette approche par processus, on va mettre tantôt en avant la question des déclin, ou des difficultés croissantes, tantôt la question de la construction de l'expérience. Mais ce qu'on peut voir (et j'y reviendrai par la suite) dans cette approche par processus, c'est quand même une approche vieillissement/déclin qui reste quand même dominante, pour penser ces questions âge-travail-emploi.

Alors, si les politiques publiques fonctionnent majoritairement avec une approche par catégorie, elles peuvent aussi fonctionner avec une approche par processus, sous l'angle des parcours. J'évoquais tout à l'heure la question de la formation tout au long de la vie, ou la validation des acquis par l'expérience. Ça implique de dépasser cette approche par catégorie, pour penser en termes de processus et de parcours.

Alors, ce sont des dispositifs qui sont censés tenir compte de l'expérience acquise. Mais on peut voir qu'elles ont quand même du mal à se départir d'une vision du vieillissement/déclin. Je pense notamment à une étude qu'on a réalisée il y a quelques années, avec Catherine Delgoulet, dans un organisme public de formation censé relayer des mesures prises à un niveau plus macro, dans le champ des politiques publiques, où on se rend compte qu'avec l'âge l'accès à la formation est réduit, particulièrement pour les formations longues. Et l'expérience peut être perçue comme un handicap plutôt que comme une ressource. Donc, c'est difficile de passer d'une approche par catégorie à une approche par processus. Et quand on passe à une approche par processus, c'est difficile de sortir d'une conception du vieillissement/déclin.

Ces différentes conceptions sont mises en tension. Elles sont rendues visibles à l'occasion de préoccupations relatives à l'âge, au travail, à l'emploi au niveau de l'action publique, au niveau des pratiques d'entreprise, avec ces différents acteurs du côté de la gestion de la performance, du côté des RH, et du côté de la santé.

Je reviens sur cette idée d'âge comme un problème temporel. Dans l'idée d'analyser les tensions entre ces différents registres de préoccupations, et de garder à la fois un point de vue synchronique et un point de vue diachronique, pour pouvoir comprendre ces tensions, il me semble que l'usage du concept de « temporalité » paraît assez opérant. « Temporalité », ça fait référence au temps long, au temps qui s'installe dans la durée. Mais le concept de temporalité contient en lui-même des valeurs, des points de vue sur le temps – précisément, ici, au sujet de l'âge, de l'emploi et du travail. C'est-à-dire que ces temporalités, que ce soit dans le registre des politiques publiques, des pratiques d'entreprise, des collectifs, etc., se construisent dans la durée, et sont porteuses de valeurs, de points de vue sur le temps. Ces points de vue sur le temps ont des incidences sur la manière dont on va s'emparer des questions d'âge, d'emploi et de travail. Et ce que j'ai essayé de dire, en déclinant un certain nombre de registres de préoccupations et de conceptions des relations âge-travail, c'est qu'il existe des temps multiples, ou des temporalités multiples, qui sont porteuses de différentes valeurs sur le temps, et qui peuvent entrer en dyschronie... c'est un terme qui est utilisé par un sociologue, Norbert Alter. Dyschronie, c'est-à-dire des conflits qui s'inscrivent dans les temps quand chacune des temporalités va se développer selon les rythmes et selon des objectifs différents, voire discordants.

Dubar évoque cette question des problèmes temporels, pas du tout spécifiquement sur les questions d'âge et de travail, mais on peut les reprendre sous cet angle-là. L'âge apparaît alors comme un problème temporel en tant qu'il va révéler ces différentes dyschronies entre temporalités. On peut dire en quelque sorte que ces temps multiples vont conjuguer l'action collective et l'action individuelle à des temps différents, précisément ici au sujet des questions âge-travail-emploi. Si je reprends toujours Dubar, il explique que le travail, le champ du travail – du fait de sa centralité dans nos sociétés occidentales – est un temps et un espace majeur de mise en scène de ces temps multiples. Il est un temps et un espace d'intermédiation entre différentes temporalités : ce qu'il appelle les temporalités « historiques » qui sont relatives à des temporalités sociétales macros, horizontales, diachroniques, et ce qu'il appelle des temporalités « socio-psychologiques » qui sont verticales et synchroniques. Donc, les problèmes temporels s'inscrivent à la fois dans ces temporalités macro-diachroniques et dans des temporalités qui se rencontrent de manière synchronique au sujet d'un problème. Et, en ce sens, l'âge peut être qualifié de problème temporel.

Dans cette perspective, l'âge est tout à la fois un problème légitime à traiter, et le grain de sable, analyseur ou révélateur des tensions qui existent entre temporalités au sujet des valeurs du temps qu'elles contiennent, relatif à l'âge, au travail et à l'emploi.

Alors se dessinent plusieurs temporalités en jeu dans ce problème âge-travail, qui vont se creuser d'une manière diachronique et synchronique. J'en ai repéré quelques-unes, mais on pourrait imaginer que la liste n'est pas du tout exhaustive. En tout cas, il y a celles dans les temporalités macrosociales historique et diachronique, il y a celle des stéréotypes sociaux qui, à mon sens, sont un élément assez important de la question des relations entre politiques publiques et pratiques

d'entreprise. S'agissant de la temporalité de l'action publique, on voit bien en plus que celle-ci peut se jouer à un niveau national, mais aussi à un niveau européen, ce qui complique encore un peu plus les choses. La temporalité de la gestion va, elle, au niveau de l'entreprise, se traduire par la mise en œuvre d'un certain nombre de modèles productifs, qui vont façonner la manière dont on va s'emparer des questions âge-travail-emploi. Il y a certainement, aussi, et là peut-être qu'on entre un peu plus dans le champ de l'ergonomie, il y a des temporalités autour des collectifs de métier qui sont porteurs de leurs propres valeurs sur leur temps, de leurs propres règles de fonctionnement qui sont inscrites dans l'histoire de l'entreprise, et l'histoire des métiers. Et puis, à un niveau beaucoup plus micro, on a ce qu'on pourrait appeler les temporalités individuelles qui, dans une perspective diachronique, sont inscrites dans un processus de vieillissement qui mêle déclin et construction.

Des temporalités, il y en a certainement d'autres. Ce sont des grands registres de temporalités, mais qui, à mon avis, restent à situer suivant les problèmes. On peut penser que quand on parle de la gestion, il n'y a pas que la gestion de la performance, il y a aussi la RH, il y a aussi la santé, il y a les rapports avec les syndicats, je crois que c'est un certain nombre d'éléments qui seront évoqués ici. Mais, en tout cas, à l'occasion de l'émergence de préoccupations, ces différentes temporalités vont se combiner... se combinent, s'affrontent, se mettent en tension au travers d'un certain nombre de processus de régulation sociale.

Alors si je revisite l'activité dans cette perspective de l'âge comme problème temporel à la croisée de temps multiples, l'activité déployée par les personnes, que ce soit à un niveau individuel ou à un niveau collectif, peut s'entendre comme un processus de régulation de ces multiples temporalités, dans une recherche d'une alliance durable entre ces temporalités. Mais, cette alliance, elle est sans cesse recomposée au fil du temps et au fil des transformations qui s'opèrent dans chacune de ces temporalités.

Donc ma proposition, en saisissant l'âge comme un problème temporel, c'est d'aborder la question des tensions entre différents points de vue sur le temps et différents points de vue sur le temps portés, à l'occasion des relations âge-travail, à différentes échelles macro, méso et micro, et tenter de tenir le fait que ça se combine à un moment donné, de manière systémique, mais que ça se construit aussi dans le temps ; ça implique de tenir une perspective diachronique ou historique de ces problèmes.

Si on veut comprendre ce problème, il faut pouvoir l'inscrire dans ses différents niveaux macro, méso, micro de manière synchronique et de manière diachronique. Donc, on peut tenter de donner un certain nombre de repères relatifs à chacune des temporalités que j'ai évoquées : celle des politiques publiques, celle des stéréotypes sociaux, celle des pratiques d'entreprise, voire même celle des collectifs de travail. Alors, c'est vraiment quelques repères que je vais essayer de donner, qui semblaient peut-être utiles à rappeler dans le contexte du séminaire. Je ne vais pas non plus m'éterniser dessus, parce que je pense que ce sont des éléments de connaissances largement partagés ici. En tout cas, je les pointe comme étant des éléments certainement à devoir prendre en compte au fil des différents exposés qui vont se tenir durant ces trois jours. Ce n'est pas spécialement des travaux en ergonomie, ce sont aussi des travaux qui sont plutôt du côté de la socio, de l'éco et de la gestion.

Je reprends les différentes temporalités. J'évoquais celle des stéréotypes sociaux, des politiques publiques, pratiques ou gestion d'entreprise, et puis des collectifs de travail. Je vais essayer au moins de décliner différents repères historiques qui plantent le décor, qui, à mon avis, cadrent la thématique qui est aujourd'hui celle du séminaire.

Alors, la temporalité des *stéréotypes sociaux*..., ce sont des choses qui sont connues par ailleurs, donc je ne vais pas m'éterniser là-dessus. Mais celle des stéréotypes sociaux... contrairement, certainement, aux politiques publiques qui ont varié, au cours de ces dernières décennies, sur les modalités de prise en charge des salariés, notamment de salariés âgés, il y a un facteur qui semble être relativement indépendant du champ, c'est celui des stéréotypes, et plutôt des stéréotypes négatifs, à l'encontre des travailleurs âgés qui entérinent, qui légitiment une conception de ce que je pourrais

appeler une conception du vieillissement/déclin. Globalement, les entreprises... alors j'ai du mal à utiliser ce terme un peu générique, peut-être du côté de la gestion, les gestionnaires, ne souhaitent pas globalement garder ou embaucher les salariés dits « vieillissants ». C'est ce qu'Anne-Marie Guillemard a étudié longuement : elle explique que c'est le seuil d'âge à partir duquel les salariés sont perçus comme posant problème, qui a changé au cours de ces dernières décennies. En France, elle explique que l'âge social s'est élevé, c'est-à-dire que l'âge auquel on va considérer qu'un travailleur pose problème dans l'entreprise est devenu de plus en plus précoce. Et on voit que cette affaire-là, des stéréotypes, est une histoire à la fois ancienne, et qui ne bouge pas trop. Si on regarde les premières études sur les stéréotypes sociaux des travailleurs âgés, elles ont débuté dans les années 1950. Elles ont émergé dans de nombreux pays : en Angleterre, aux États-Unis, en France notamment. Et Suzanne Pacaud reprend une étude qui est parue en 1962, sur les travailleurs âgés dans l'entreprise. Elle reprend un certain nombre de résultats qui sont liés à cette enquête. Cette enquête analyse les opinions de plusieurs centaines de chefs d'entreprise, aussi des fonctions d'encadrement. Et parmi les résultats qu'elle rapporte, parmi une liste de critères négatifs et positifs qui sont proposés à ces fonctions d'encadrement, à ces chefs d'entreprise, ceux qui obtiennent les scores les plus défavorables, sont relatifs à l'adaptation au changement. C'est-à-dire qu'avec l'âge on aurait des difficultés croissantes à s'adapter, et à s'adapter au changement dans l'entreprise. Viennent ensuite des scores quasi équivalents dans les éléments relatifs aux capacités physiques et cognitives. Donc, je vous évoquais le premier registre de préoccupations autour des capacités, on est bien dans ce registre dominant, c'est qu'avec l'âge, et de manière « naturelle », se développeraient des problèmes d'adaptation, et une diminution des capacités physiques et cognitives. Alors, il y a des systèmes négatifs qui sont globalement du côté de la productivité et de la performance. Mais Suzanne Pacaud rapporte que les travailleurs âgés ont aussi tout de même une bonne réputation. Ils sont jugés plus sérieux, plus professionnels. Mais Paco conclut de cette manière : « *Cet ensemble de caractéristiques laudatives ne contrebalancent nullement les inconvénients critiqués, puisque de ces travailleurs vieillissants, personne n'en veut* ». Donc, on était déjà dans les années 1960, et on voit que cette question, à mon sens, reste quand même d'actualité.

Alors, il y a de nombreuses enquêtes qui ont été menées sur ces affaires de stéréotypes. Bon, j'en prends une mais je pourrais en prendre d'autres. Quarante ans plus tard, il y a en France une enquête qui s'appelle ESSA (Emploi des Salariés Selon l'Âge), et qui, au final, montre des résultats qui sont très similaires à l'enquête qui a été menée au début des années 1960 ; alors que cette enquête-là a été menée en 2001. Elle a été menée auprès de 3 000 responsables d'établissements, de DRH, français. Et les motifs qui sont avancés pour préférer à l'embauche les moins de 30 ans plutôt que les plus de 50 ans, reprennent quasiment les mêmes motifs que ceux qui étaient évoqués dans l'enquête de 1962. Les plus jeunes sont perçus comme s'adaptant mieux au changement, aux nouvelles technologies. Et, apparemment, ces représentations sont d'autant plus marquées en fonction de l'âge du DRH. Plus le DRH est jeune, plus la suspicion sur les capacités des salariés au-delà de 50 ans va être forte.

Donc, on voit bien que le problème âge-travail, dans cette temporalité des stéréotypes sociaux, s'inscrit dans une temporalité « macro » empreinte de stéréotypes négatifs. Quant à la catégorie des plus âgés, qui sont toujours suspectés de ne pas être capables d'adaptation, on peut dire que ces stéréotypes sont à la fois une caractéristique commune aux pays dits industrialisés, et qui ne bougent pas trop dans le temps – en tout cas tout au long de ces dernières décennies. Alors, ce qu'on peut dire aussi, et je reprends les travaux d'Anne-Marie Guillemard ou de Gautié, en économie, c'est qu'en France la pratique marquée des politiques de cessation anticipée d'activité, qui a valu au moins jusqu'au début des années 1990, n'a fait que renforcer ces stéréotypes. En tout cas, les a renforcés, les a légitimés. Et ces mêmes stéréotypes ont permis une légitimation sociale, une légitimation économique des pratiques gestionnaires dans les entreprises, et que Gautié nomme : « un phénomène de dépendance de sentier ». Lorsque le fait de choisir une option, ou un sentier, parmi les divers possibles, crée une certaine irréversibilité, les choix passés réduisent l'éventail des choix possibles. Donc, on a ces stéréotypes sociaux négatifs qui sont légitimés et renforcés par des poli-

tiques publiques, relayés par des pratiques gestionnaires... qui sont une espèce de gros paquebot dont on a du mal à changer l'orientation, qui restent de manière massive et qui inscrivent, me semble-t-il, dans une perspective plus historique les relations âge-travail, y compris les relations entre politiques publiques et pratiques d'entreprise. Donc, voilà, une couche de temporalité macro autour des stéréotypes sociaux.

Celle autour des *politiques publiques*. Alors, encore une fois, je vous donne quelques repères parce que je pense que ce sont des éléments que vous avez relativement en tête. Entre le début des années 1970 jusqu'au début des années 1990 – on va dire – les pouvoirs publics ont encouragé les flux de sortie précoce, après quoi ils ont commencé à vouloir les limiter. Alors, on assiste en Europe, mais plus particulièrement en France, à de profonds changements des modalités de gestion de l'âge. On peut dire qu'un certain nombre de repères chronologiques qui marquaient jusque-là le déroulement des parcours, des temporalités individuelles, ont largement été bouleversés.

Je reprends les travaux de sociologues qui expliquent que, dans le contexte de plein emploi d'après-guerre, c'est un modèle industriel fordiste qui fonctionne, qui propose non seulement des modèles de production, mais aussi un modèle d'intégration et de sortie des salariés âgés, basé sur une organisation ternaire des temps sociaux, ou des cycles de vie. Il y a la formation pour la jeunesse, le travail continu pour l'âge adulte, et la retraite pour la vieillesse. Pour les salariés dans ce modèle-là, on est plutôt sur un emploi à vie, avec un travail continu, à temps plein, de la fin des études à la retraite. Alors, dans cette conception fordiste, on va dire des temps sociaux, l'avancée en âge est associée à un déclin, un déclin progressif, à des difficultés croissantes. Et face à ce vieillissement/déclin, la gestion du personnel va favoriser l'ancienneté et la fidélité ; elle propose, au moins, dans les grandes entreprises, des possibilités de reclassement sur des postes dits « doux », au fur et à mesure que la carrière progresse. Le contrat de travail se termine par une retraite à âge fixe. Et la retraite est vécue par les salariés comme un plein temps libre.

On voit bien qu'avec les difficultés économiques, ce modèle des temps sociaux ternaires est quand même pas mal bousculé. Et les politiques publiques ont relayé avec les entreprises l'idée d'utiliser la catégorie des âgés comme une espèce de variable ajustable, commode, pour pouvoir dégager des sureffectifs qui étaient dus à une situation de crise économique. Donc, en réponse aux difficultés économiques, les temporalités gestionnaires adoptent de plus en plus les pratiques de flexibilité de la main-d'œuvre, qui vont se traduire par une demande de mobilité accrue, par des alternances entre des phases de travail et des phases de chômage, ou de non-emploi, et puis le développement de nouvelles formes d'organisation plus flexibles. On transfère, de plus en plus, aux salariés eux-mêmes la responsabilité du développement de leurs compétences. Contre un modèle fordiste basé sur la qualification, le passage à la logique « compétence », individualise, responsabilise chacun dans la nécessité de devoir développer ses compétences pour s'ajuster à la demande du marché. Et, dans ce contexte, les plus âgés sont de plus en plus remis en question. Mais, en quelque sorte, ce n'est pas vraiment vu comme un problème. C'est une solution. C'est-à-dire qu'ils sont remis en question, et ce n'est pas un problème, puisqu'on peut, grâce au dispositif des politiques publiques, les écarter du marché du travail. Au final, c'est même une solution pour pouvoir faire face à cette crise économique.

Vous le savez tous, c'est parce que le contexte démographique va devenir de plus en plus contraignant que, du coup, la catégorie des âgés va redevenir un problème, dans les années 1990, parce qu'on insiste de plus en plus pour qu'ils restent en emploi à des âges beaucoup plus tardifs que ce qui se faisait auparavant. Mais, ce dont on se rend compte, c'est que les politiques de départ précoce, qui ont été menées dans une logique de substitution d'une catégorie d'âge par une autre, semblent difficilement réversibles. Elles ont créé une espèce de mécanisme de discrimination par l'âge. Et, on l'a vu, elles affectent directement les représentations des employeurs, voire des salariés eux-mêmes, sur les capacités de ces travailleurs vieillissants. On devient vieux (je reprends Anne-Marie Guillemard), c'est-à-dire inemployable, non pas à l'âge légal fixé, mais dès la tranche d'âge inférieure. Et on voit que les départs anticipés fixés en France à 55 ans, voire à 50 ans dans certaines

branches (j'y reviendrai tout à l'heure en vous donnant un exemple dans la sidérurgie) ont posé une suspicion de capacité sur des âges précédents, voire quasiment dès la quarantaine.

Alors, ce phénomène a été alimenté par les politiques publiques qu'on a dû combiner à des stéréotypes sociaux négatifs à l'égard des travailleurs vieillissants. Ces stéréotypes semblent quasiment indépendants du contexte social et économique. Mais, d'un autre côté, et c'est pour ça qu'il y a toujours des tensions et des régulations qui existent entre différentes temporalités, les politiques publiques n'imposent pas leur vision du monde aux pratiques gestionnaires. Les choix organisationnels et technologiques des temporalités gestionnaires ont aussi renforcé cette « dépendance de sentier ». Ce que dit Jérôme Gautié, c'est que, si de nombreuses entreprises déclarent ne pas pouvoir mener une politique adaptée aux travailleurs vieillissants, c'est qu'elles ont, dans les faits, peu de marge de manœuvre au regard des transformations qu'elles ont mises en œuvre. Et inversement, les politiques publiques favorisant les départs anticipés ont contribué à permettre de mettre en œuvre des changements organisationnels et technologiques, qui, de fait, laissent peu de place à une diversité des âges au travail. Donc on est bien dans une relation de réciprocité. Les réorganisations de production, les changements technologiques associés à ce qu'on pourrait appeler maintenant un processus d'intensification du travail, ont fait apparaître, au final, l'expérience de ces plus âgés obsolète, avec peu de valeur ajoutée sur le marché du travail. Donc, stéréotypes sociaux et politiques publiques se combinent avec des pratiques gestionnaires.

Je suis toujours dans cette idée de donner quelques repères un peu « macro » dans ces différentes temporalités. J'ai commencé un peu à parler des temporalités gestionnaires qui s'occupent de conception et d'évaluation de la performance. Et, si j'essaie de redonner quelques marqueurs historiques dans cette perspective des temporalités gestionnaires, je vous l'ai dit, c'est souvent à l'occasion de changements technologiques et organisationnels que des préoccupations émergent au sujet des questions d'âge, les âgés étant suspectés de ne pas être en mesure de s'adapter à ces différents changements. On l'a vu, ces préoccupations relèvent d'une double construction sociale, relative aux stéréotypes sociaux, relative aux politiques publiques. Mais on peut dire aussi qu'elles relèvent des conceptions mêmes du changement, de la manière dont les entreprises envisagent la question du changement. Derrière ces questions de changement, et de modèle du changement, ce sont bien des valeurs au sujet du temps, des rapports au temps, qu'elles induisent et qu'elles proposent. Je pourrais dire d'une manière peut-être un peu tranchée et caricaturale, qu'au final ces temporalités gestionnaires règlent la question de l'âge à partir des politiques de changement et des conduites de changement, menées dans les entreprises. L'âge ne devient pas une variable sur laquelle on s'appuierait pour organiser les changements. C'est-à-dire qu'on mène un certain nombre de changements, et de ces conceptions du changement découlent des modalités de prise en compte de l'âge.

Alors, ces théories du changement, ou les modèles de conduite au changement, ont varié selon les époques. Mais on pourrait dire que, quelles que soient les époques, elles gardent pour point commun de faire peu de place à la question de l'expérience accumulée par les salariés. Je voudrais reprendre les travaux d'une gestionnaire québécoise qui s'appelle Christiane Demers, qui retrace les liens, dans une espèce de perspective historique et internationale très « macro », entre ce qu'elle appelle environnement et les conceptions gestionnaires du changement. Et elle distingue à peu près trois grandes étapes, qui, à mon sens, permettent de structurer ou de comprendre pourquoi on en arrive aujourd'hui à des modèles productifs, qui sont très orientés sur la question de la flexibilisation du travail. Alors, j'y vais d'une manière un peu brutale parce que je n'ai pas beaucoup de temps.

Elle distingue trois grandes étapes qu'on peut mettre en relation avec ce que je vous ai raconté tout à l'heure sur les politiques publiques. Elle parle des années d'après-guerre, qui sont marquées par la croissance, la stabilité économique. Et le changement, la conception même du changement est synonyme de progrès. C'est une conception positive du changement. Le changement, c'est du progrès, c'est de la croissance, c'est du développement. Donc, c'est une conception positive, voire même positiviste, du changement dont le processus est, de manière prédominante, graduel, continu, porté

par des dirigeants rationnels, volontaires, qui prennent les bonnes décisions... Beaucoup de métaphores, du vivant, du biologique, autour de ces conceptions du changement. Les organisations sont vivantes, elles croissent de manière graduelle, naturelle. Et ce processus opère dans une adaptation à l'environnement qui change. Cette adaptation à l'environnement permet de se développer, de croître. Alors, évidemment, même dans ces années d'après-guerre, on voit déjà des stéréotypes sociaux négatifs sur la population des salariés âgés, le jugement d'incapacité des plus vieux à s'adapter, le vieillissement perçu comme déclin, ce qui s'associe mal à cette conception du changement comme croissance en plus, et comme développement.

Elle marque une deuxième période qui est les années 1970, marquées par la crise, la récession. Et, là, elle explique que le changement n'est plus conçu comme positif, graduel et continu, mais plutôt comme quelque chose de discontinu et radical. Le changement est assimilé à la crise dans la vie des organisations. Crise qui ne peut se régler que par un processus de mutation. Alors, on n'est plus dans le changement graduel et progressif, mais là il faut muter. Il faut se transformer radicalement. Cette période, contrairement à la précédente, se caractérise par une conception négative du changement, mis en œuvre en réaction à une crise. Les temporalités gestionnaires doivent anticiper les évolutions de l'environnement, définir des buts à atteindre, se donner les moyens pour y parvenir. Alors, on est toujours dans cette idée du dirigeant qui tient ces phases de mutation rationnelle, volontaire, qui va prendre les choses en main, mais cette fois pour mener des changements radicaux. C'est de la survie de l'entreprise qu'on est en train de parler. Alors, cette période est marquée par une crise d'au moins deux niveaux. Sur un plan économique (je ne suis pas une spécialiste, donc je ne vais pas développer...), on l'a vu, la concurrence accrue s'accompagne d'une forte diminution des effectifs. En France, cette diminution des effectifs a largement été ciblée sur les tranches d'âge les plus élevées. Et puis une crise aussi sur un plan social, où le modèle du taylorisme devient de moins en moins acceptable. Il y a des revendications de la part des syndicats, des salariés eux-mêmes sur la fin du taylorisme.

Et c'est à cette période que d'autres formes d'organisation, alors certains les appellent « nouvelles formes d'organisation » – je ne suis pas sûre qu'elles soient très « nouvelles », mais en tout cas, elles apparaissent et sont censées accorder une plus grande autonomie aux travailleurs : rotation des postes, élargissement et enrichissement des tâches, groupe semi-autonome, etc. Et ces modèles productifs émergent, s'implantent, se déploient dans les années 1980. C'est la troisième grande période, qu'elle marque, où elle dit que, dans les années 1980, il y a une espèce de prise de conscience. C'est l'idée que le changement est devenu un processus permanent et qu'il est difficilement prévisible et maîtrisable. Ce qui est quand même une conception assez différente, jusqu'ici, des changements tels qu'ils pouvaient s'opérer dans les périodes précédentes. Le changement n'est plus marqué par un début et une fin. Le changement, c'est continu. C'est une nécessité de s'adapter en permanence aux changements de l'environnement. Et, l'idée que, dans ce changement, il n'y a plus seulement le dirigeant ou les managers rationnels et volontaires qui seraient en capacité de le porter ; ça devient l'affaire de tous. Donc, cette temporalité gestionnaire réinterroge leurs pratiques de conduite du changement pour qu'il soit porté par tous et de manière continue. Alors l'organisation doit devenir apprenante. Le changement devient innovation continue, innovation ordinaire. Et la gestion répond aux exigences de l'environnement économique, par la mise en place d'organisations du travail flexibles, et aux exigences internes d'autonomie, par la mise en place de dispositifs dits participatifs (alors qu'ils seraient très critiquables, mais je ne veux pas me lancer dans cette critique aujourd'hui), des cercles de qualité aux méthodes *Kaizen* jusqu'au système de *Lean*, aujourd'hui, qu'on voit apparaître. On l'a vu, le contrat de travail s'individualise. Et, du coup, la capacité à changer devient une espèce de méta-compétence qu'on demande aux salariés. Ça devient une compétence à part entière, que les travailleurs doivent conjointement prendre en charge avec l'entreprise. Alors, du point de vue de la question âge et travail, on pourrait s'imaginer, dans cette vision du changement porté par tous, cette espèce d'innovation ordinaire tenue par tous, que cette nouvelle conception du changement pourrait enfin tenir compte des questions d'âge, notamment la question de l'expérience qui s'élabore au fil de l'âge. Mais, en fait, pas vraiment. Cela pourrait dé-

boucher sur une valorisation des savoirs professionnels, de l'expérience, mais on voit quand même tout le temps les plus âgés qui peinent à trouver leur place, y compris dans ces nouveaux « modèles de production », avec toujours cette idée de l'obsolescence de leurs savoirs, voire d'une résistance au changement. C'est quelque chose qui se maintient et qui perdure dans le temps.

Je voudrais ici refaire des liens avec le séminaire de l'année dernière, dans une perspective historique développée par Hartog (qui est un historien). Pour lui transparaît, derrière cette chronologie des changements, une transition entre ce qu'il appelle deux régimes d'historicité ou figures dominantes du temps, dont les temporalités gestionnaires sont porteuses, mais elles sont plus que porteuses ; elles participent à la conception même de ces grands régimes d'historicité. Pour lui – ça rejoint, à mon avis, ce que peut raconter Demers du côté de la gestion – il y a une rupture, qui s'opère dans les années 1970-1980, d'un avenir marqué par la croissance (ce qu'il appelle un avenir enchanteur) à un futur très incertain. Et, pour cet historien, ce passage du temps relève d'une transition entre ce qu'il appelle un régime d'historicité basé sur le *futurisme* (c'est la domination du point de vue du futur comme étant forcément croissance – cette croissance est contenue naturellement dans le temps) à ce qu'il appelle le *présentisme* (qui serait notre actuel régime d'historicité) où « le présent s'est trouvé marqué par l'expérience de la crise de l'avenir avec ses doutes sur le progrès, et le futur perçu comme menace. » En s'appuyant sur les travaux d'un autre historien, qui a été aussi cité l'année dernière, Koselleck, Hartog caractérise ce présentisme comme ce qu'il appelle une minceur de l'expérience. C'est-à-dire qu'il y a un rétrécissement du champ d'expérience et de l'horizon d'attente. On est coincé dans le présent. Et, à la rigueur, les modèles productifs, et les modes de flexibilité du travail, dans cette espèce d'ajustement permanent au coup d'après, à court terme, symbolisent ce régime d'historicité dominant basé sur le présentisme. Et cela demande une adaptation permanente à tout le monde, y compris aux destinataires des changements. Et, dans cette conception du temps, les travailleurs âgés apparaissent doublement vulnérables. Ils traînent toujours avec eux une suspicion de ne pas être en capacité de faire face au changement, de pouvoir s'adapter au présent du temps. Et ils peuvent difficilement faire reconnaître leur expérience. Là, en quelque sorte, dans ce régime du présentisme, le passé est sans avenir.

Ce que je veux dire aussi, c'est que ces temporalités macrosociales, historiques, si elles fournissent des repères pour penser les relations âge-travail et les relations entre les différents niveaux de temporalité, elles ne doivent pas être considérées aussi comme surdéterminantes. À mon avis, elles posent un cadre temporel qui oriente les façons de penser, au travers des valeurs du temps qu'elles promeuvent. Mais elles restent toujours à situer dans des contextes beaucoup plus locaux. Et c'est là qu'on voit comment ces différentes temporalités peuvent se croiser à un moment donné, dans une approche synchronique et systémique. En plus, comme je le disais au début de l'exposé, cette présentation ne veut pas du tout laisser entendre que le macro tomberait sur les épaules du méso qui tomberait sur les épaules du micro. J'évoquais, tout à l'heure, qu'il existait aussi des capacités de résistance de ces différentes temporalités ou, pour le moins, des processus de régulation qui se jouent de manière synchronique.

C'est pourquoi je voudrais terminer cet exposé avec un tout petit exemple qui montre que ces régulations synchroniques, notamment du côté des temporalités collectives de métier, peuvent jouer un rôle fondamental et peuvent aussi résister à des pratiques gestionnaires ou à des politiques publiques qui sont mises en place de manière beaucoup plus macro et large. Je voudrais pour cela reprendre un travail de recherche que j'ai mené il y a quelques années, à la fin des années 1990, parce que ça semblait assez bien illustrer ce que je viens de dire. Alors ça se situe dans le secteur de la sidérurgie, ça se passe quelques années après l'introduction de l'accord de branche Acap 2000, qui crée des outils autour d'une logique de compétences censée articuler compétences acquises et compétences requises des salariés. Le secteur de la sidérurgie suit assez bien la description historique que Demers a faite, et que j'ai relatée rapidement, relative aux conceptions du changement. Et puis, cet accord traduit assez bien les transformations de l'action publique, autour du traitement de la question de la catégorie des salariés les plus âgés.

Alors c'est un secteur qui a largement écrémé ses effectifs dans les années 1970-1980, à la fois par l'arrêt d'embauche (donc ils n'ont quasiment plus embauché de jeunes) et par des sorties précoces, puisque la CGPS permettait une sortie à 50 ans des ouvriers uniquement, et 55 ans pour les cadres (donc encore beaucoup plus tôt que ce qui pouvait se faire dans d'autres secteurs, comme par exemple l'automobile).

À partir de 1991, il y a eu la dernière CGPS. Et, de ce fait, le secteur doit répondre à plusieurs enjeux. Il doit répondre à des enjeux démographiques, avec le recul de l'âge de départ à la retraite des ouvriers. Ce qui pose difficulté, c'est le recul de l'âge de départ, mais c'est aussi majoritairement le fait de ne pas avoir embauché pendant de longues années, d'avoir des structures d'âge vieillissantes avec quasiment pas de jeunes dans les différents départements. Donc, ça, c'est un double enjeu démographique. Il y a aussi un enjeu économique. Je vous parlais de la crise. La sidérurgie a largement été touchée par les différentes crises, qui ont lieu depuis le début des années 1970. Et là, au début des années 1990, elle doit mettre en place des réorganisations importantes de son outil de production, pour faire face à la concurrence internationale, notamment en passant d'une logique de tonnage (on fabrique beaucoup d'acier, en grande quantité) à une logique de qualité de l'acier (donc de plus petites quantités, avec une diversité de clients. On va fabriquer des aciers de qualité différente, etc.). Et aussi en se recentrant sur ce qu'ils appellent, mais c'est un terme utilisé couramment dans les entreprises, en se recentrant sur le cœur de métier. Je vous renvoie aux travaux, par exemple, de Valérie Pueyo et Michel Millanvoye, qui, dans un site sidérurgique à Dunkerque, ont bien montré ce double processus de tonnage à qualité et le recentrage sur le cœur de métier¹.

Ces réorganisations impliquent de pouvoir identifier les compétences, et aussi de pouvoir ajuster les compétences acquises avec les compétences requises, à un moment donné, pour mener à bien ces réorganisations. Donc, enjeux démographiques, enjeux économiques et enjeu social, puisque Acap 2000, c'est un accord paritaire qui pose comme centrale la question du développement des compétences jusqu'à l'âge de départ à la retraite, et puis en toile de fond des revendications qui vont bien au-delà du secteur sidérurgique : de rupture avec d'anciens modes de production, et la question de l'autonomie des salariés qui est posée aussi dans les nouveaux modèles productifs. Donc, Acap 2000 est censé répondre à ces enjeux.

Alors, il y a un certain nombre de chercheurs, je pense notamment à Éric Godelier, qui décrivent assez bien les tensions qui existent justement entre ces différentes temporalités, entre les gestionnaires de la performance et les syndicats, entre respecter les accords ou respecter l'esprit de l'accord, entre le niveau central de l'entreprise et les différents nouveaux locaux sur les sites de production – le secteur sidérurgique, en fait, pouvait avoir des accords locaux qui supplantaient les accords nationaux². Et, quand Acap 2000 arrive, se pose la question de l'articulation, de la confrontation. Quel accord vaut plutôt qu'un autre, etc. ? Donc, il y a des tensions qui se créent entre le niveau central et le niveau local. Et puis on voit aussi des formes de résistance locale, notamment de la part de la hiérarchie, plutôt de la hiérarchie de proximité, et aussi des opérateurs, où la question du métier dans la sidérurgie a un poids relativement important. Et, tant la hiérarchie que ces opérateurs, ces collectifs de métier peuvent se sentir dépossédés de leurs prérogatives, ou de leurs règles de métier, qu'ils ont construites au fil du temps.

C'est ce dernier niveau que je voudrais évoquer avec vous, pour vous montrer que, dans ce jeu entre politiques publiques et pratiques gestionnaires d'entreprise, les collectifs de travail et les collectifs de métier, leurs temporalités, peuvent jouer un rôle aussi fondamental et déployer de fortes capacités de résistance, voire même jusqu'à se substituer aux fonctions de ressources humaines que l'entreprise, ou que le site, peut porter par ailleurs. Ce qu'on peut voir, c'est que Acap 2000, même si c'est un accord national dans sa mise en œuvre, laisse une relative discrétion au niveau des sites

¹ Millanvoye, M., Pueyo V., 2006 Organisation du travail, vieillissement des salariés et intensification du travail. In P. Askenazy, D. Cartron, F. de Coninck, M. Gollac (coordinateurs). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse, Éditions Octarès, Collection Le travail en débats, Série Entreprise, Travail, Emploi, 181-188.

² Godelier E., 2006. *Usinor - Arcelor, du local au global*, Hermès Lavoisier, Paris.

de production sur la manière dont ils vont le mettre en œuvre, notamment la manière dont ils vont s'organiser pour pouvoir proposer le développement des compétences tout au long de la vie, jusqu'à l'âge du départ à la retraite.

Le site sur lequel je suis intervenue... On est dans le département de l'aciérie qui décide, pour répondre à cet accord, de fusionner deux services. L'un concerne les conducteurs des ponts roulants, et l'autre concerne des techniciens de maintenance des poches qu'on appelle des « pocheurs ». Alors, l'idée de départ c'était que ces deux services étaient assez faciles à fusionner parce qu'ils ne fabriquaient pas directement de l'acier mais étaient plutôt des services périphériques de logistique ou de maintenance. L'idée, c'était de dire : on va fusionner ces deux services, et puis on va demander un développement de la polyvalence, entre les pontiers et les pocheurs, comme ça on va leur proposer un parcours qui permet de développer la polyvalence. En plus, ça tombe bien, les pontiers veulent descendre des ponts – ils en ont un peu marre d'être en cabine tout seuls. Donc, tout va rouler. Mais au bout de quelques années, ça ne fonctionne pas bien. Ces opérateurs, je vous l'ai dit, produit des politiques antérieures, à la fois des politiques publiques antérieures et des politiques de l'entreprise, sont plutôt plus âgés. Le plus jeune a 40 ans. Alors, il y a quelques apprentis qui apparaissent dans le paysage, mais avec d'autres formes de progression dans les parcours professionnels. Et donc, de fait, ce résultat de la non-polyvalence, entre ces pontiers et ces pocheurs, est attribué par le management de haut niveau à une absence de motivation, un problème d'apprentissage et de la résistance au changement. Donc, on revient toujours là. On va toujours re-convoquer ces fameux stéréotypes, qui ont la peau dure, et qui s'inscrivent, et qui sont bien présents depuis relativement longtemps.

Alors l'analyse de l'activité, faite par l'ergonomie, révèle, d'une part, que les temporalités collectives entre ces deux métiers sont quand même assez différentes, notamment au niveau des règles de métier et de la manière dont on gère (on va dire) les différentes équipes et les personnes. Et, d'autre part, elles mettent en lumière les dyschronies (pourrait-on dire) de chacune d'entre elles face à la temporalité gestionnaire, qui veut développer les compétences de chacun par la polyvalence entre plusieurs métiers.

Si on regarde celle des pontiers, en fait on se rend compte que cette temporalité collective, du côté des pontiers, définit des règles de parcours, de poste, qui sont basées sur deux scénarii possibles. Et ces deux scénarii... c'est une forme de ces deux temporalités collectives, elles sont porteuses de gestion de ressources humaines en quelque sorte. Et ces deux scénarii possibles favorisent toutes deux la monovalence et entrent en contradiction avec ce qui est proposé par la gestion.

Dans ces deux scénarii, il y a un premier qui s'organise sur la prise en compte de l'âge comme vieillissement/déclin. Ces pontiers incluent l'idée possible d'un vieillissement associé à des difficultés croissantes, notamment parce que le vieillissement des pontiers s'accompagne d'une augmentation des troubles ostéo-articulaires. Et dans un contexte de contraintes temporelles fortes, du fait notamment de la flexibilisation de l'outil de production, certains pontiers, après avoir tenu plusieurs postes, se fixent sur un pont qui leur convient. C'est-à-dire : dont ils ont la maîtrise face aux contraintes de production et qui leur permet de se préserver. Donc, dans ces collectifs, il y a un parcours possible qui tient compte du fait qu'avec l'âge, des difficultés croissantes peuvent apparaître et qu'on se pose sur un poste qui nous va bien.

Et puis, il y a un second scénario qui met plutôt en avant l'expérience qui s'accumule avec l'âge. Alors, c'est de la monovalence aussi, mais la monovalence se fixe sur les postes qui sont réputés les plus difficiles, qui combinent une diversité de tâches dans des contraintes temporelles relativement fortes. Et on va y trouver des pontiers, mais pas n'importe lesquels, dont l'expertise est reconnue par les pairs, et par les autres collectifs. Et ces pontiers permettent d'assurer une certaine forme de fiabilité. Et cette fiabilité tente de répondre à la fois aux contraintes de temps et aux règles de sécurité. Alors, les règles de sécurité, du coup, on les a retravaillées. Ces experts peuvent transgresser les règles de sécurité et peuvent en adopter d'autres. Et ils mobilisent leur expertise pour pouvoir tenir contraintes de temps et sécurité. Et au final, ce mode de fonctionnement est soutenu aussi par

l'encadrement de proximité. C'est-à-dire que c'est quelque chose, au niveau du site de production, que tout le monde connaît. Il suffit de lever le nez pour voir comment les pontiers font. C'est quelque chose qui n'est pas discuté, mais c'est accepté. Et à la rigueur, c'est non seulement une règle collective du côté des pontiers, mais c'est une règle aussi qui est légitimée par l'encadrement de proximité. De ce fait, elle résiste avec succès, on va dire, à la temporalité gestionnaire qui veut imposer une polyvalence dans le système. Alors, c'est assez coûteux, parce qu'on voit ces pontiers experts qui prennent des risques pour eux-mêmes, qui sont soumis à des contraintes temporelles relativement fortes. Donc, ce n'est pas forcément une temporalité collective qui vise toujours à la préservation de ses membres. Elle peut aussi les exposer à un certain nombre de conditions de travail pénibles ou à des risques. Elle laisse cette possibilité. Elle maintient deux scénarii possibles, dans la manière d'organiser son parcours au sein de ce métier. Et puis on voit bien que l'organisation par monovalence relève aussi d'une histoire de métier. Je reviens à cette dimension un peu historique qui me semble importante. Sur plusieurs générations de pontiers... celles où les nouveaux tournaient, c'est-à-dire qu'on démarrait le métier en étant polyvalent, et on tenait plusieurs ponts, jusqu'à trouver son pont, généralement quand un plus ancien partait. C'était cette forme de monovalence qui était reconnue par les pairs, qui était un signe de reconnaissance de son expertise. Donc, en fait, on a les métiers qui sont construits sur un mode d'organisation du travail qui est complètement à l'opposé de celui qui est proposé dans le cadre des accords Acap 2000.

Alors, du côté des techniciens de maintenance, des pocheurs, le collectif est tourné vers la préservation de soi. L'histoire des politiques publiques, des pratiques d'entreprise, a produit de fait chez ces pocheurs une composition assez homogène des membres du collectif. Homogène en âge. Homogène en parcours. Homogène en ancienneté. Alors, là, aussi, on pourrait dire que ce sont plutôt des plus vieux... On a une majorité de pocheurs, je vous le dis de tête, qui sont autour de la cinquantaine. Ce collectif homogène peut favoriser le développement de règles privilégiant la fonction de préservation des membres du collectif. Celle-ci prend toute son importance quand les conditions de travail passées et actuelles sont marquées par la pénibilité du travail. Ce qui est absolument le cas de ces pocheurs, qui ont des conditions de travail pénibles. Donc, la population des pocheurs possède ces caractéristiques d'homogénéité : âge, ancienneté, parcours, etc. Et, devant la pénibilité physique des tâches, celles du travail passé et actuel, qui marquent leur état de santé, ces efforts physiques importants dans des ambiances thermiques difficiles et contrastées, les pocheurs se répartissent le travail, selon plusieurs processus de régulation, basés sur le fait qu'on fonctionne par binôme. Et quand il y a un binôme qui s'occupe d'une poche, l'autre se repose. C'est une construction complètement informelle. Il n'y a pas de règles prescrites, du côté de la gestion, qui influencent ça. Et puis, au sein d'un même binôme, leur expérience commune leur permet un travail de coopération rodé qui va alléger la pénibilité physique du travail. Et cette forme d'organisation du travail n'est viable qu'à condition d'un collectif, nous l'avons dit, stable et homogène. Et, du coup, il est mis à l'épreuve par le développement de polyvalence entre métiers, dans la mesure où cette organisation conduit à introduire des nouveaux, ne possédant pas cette histoire commune, ne possédant pas cette expérience commune.

Alors, ce type de temporalité collective qui est orientée vers la prise en compte des difficultés, est-ce que c'est souhaitable ? On peut dire que, dans une vision de court terme, elle montre toute son utilité, puisqu'elle permet d'éviter les dégradations de la santé supplémentaires. Mais on voit aussi que ce collectif stable et homogène peut se percevoir comme un collectif enfermé sur lui-même, dont l'objectif n'est pas la promotion de la santé ou l'intégration de nouveaux mais la préservation d'une équipe qui est déjà constituée.

Les temporalités gestionnaires, au travers de l'exemple cité, ne jouent pas contre les temporalités individuelles. Je ne veux pas du tout avoir un propos qui serait manichéen avec les bons d'un côté et les méchants de l'autre. Ce que je veux dire par là, c'est qu'elles sont porteuses d'une histoire, empreintes d'une temporalité plus macro, de modèles de gestion du travail, et des ressources humaines. On dirait en ergonomie : d'un modèle de l'Homme au travail, qui est peu sensible aux déterminants et au sens de l'activité. L'âge, en tant qu'il met sur le devant de la scène des questions d'expérience

et de déclin, rend plus visibles les dyschronies entre temporalités sur lesquelles ces situations débouchent.

De ce fait, les relations âge-travail se révèlent aussi révélatrices des leviers d'action à mettre en œuvre. Et on voit bien ici, alors qu'on parle, dans ce séminaire, de politiques publiques et de pratiques d'entreprise, que les temporalités collectives jouent certainement un rôle essentiel en tant qu'interface entre temporalités gestionnaires et temporalités individuelles, et tiennent un rôle important dans la dynamique de transformation, qui peut nous occuper. Mais cette approche par les temporalités invite aussi très certainement à regarder du côté de la transformation, de ce qui se joue dans chacune des temporalités mises en jeu, et avec une question de fond du côté des temporalités gestionnaires qui sont elles-mêmes prises dans ce présentisme que j'évoquais tout à l'heure. Elles n'ont souvent plus de mémoire. Elles sont elles-mêmes coincées dans un présent où le passé est oublié, et l'avenir de court terme et incertain. De fait, comment une temporalité gestionnaire peut-elle soutenir une conception développementale, ou une conception par processus, des relations âges-travail, quand elles-mêmes se trouvent coincées dans le présent ? Et puis on voit aussi les temporalités des politiques publiques qui peuvent avoir des difficultés à sortir des stéréotypes négatifs et, d'autre part, ont certainement du mal à passer d'une pensée par catégorie à une pensée par processus.

Je ne sais pas si le contrat de génération, donc le dernier en date, sera évoqué au cours de ces trois journées, mais c'est à ce titre un bon exemple. Même s'il laisse certainement de la souplesse dans sa mise en œuvre, il propose une vision du développement des compétences par catégorie d'âge. On détermine des catégories du côté des plus jeunes, et des catégories du côté des plus âgés, avec une vision de la transmission relativement pauvre. C'est le verre plein et le verre vide. Et puis on va transférer ce contenu dans un autre contenant. Et tout cela est très tourné vers l'emploi, la question du travail est invisible, voire même, encore plus, la question de ces collectifs en jeu.

Débat avec la salle

Serge Volkoff (statisticien, ergonome, Creapt, CEE) : voilà. On a un petit espace de temps pour les réactions, les premières questions évidemment. Toutes les questions que vient de brasser et de mettre en perspective Corinne seront reprises, rebondiront de diverses manières dans d'autres temps de ce séminaire. Mais vous êtes vivement conviés à déjà faire toutes les remarques, critiques, louanges ou commentaires que vous souhaitez. Pour cette première tranche de discussion, on a une vingtaine de minutes devant nous. Toujours en demandant le micro, et toujours en vous présentant en début d'intervention, de manière à ce que, dans les actes, on puisse rendre à chacun ce qui lui revient.

Gérard Cornet (gérontologue) : je suis impliqué dans les projets européens concernant le vieillissement et travail, et notamment pendant les discussions que nous avons eues au sein du groupe de réflexions de Madame Delaunay sur la *Silver Economy*, et l'emploi...

Serge Volkoff : ... Madame Delaunay, pour ceux qui ne suivent pas les compositions gouvernementales, est la ministre déléguée aux Personnes âgées et à l'Autonomie.

Gérard Cornet : alors, je me suis efforcé de réfléchir à l'emploi... ce qui, dans ce groupe, théoriquement était la question sous-jacente très importante, dans un contexte de chômage de masse, mais, en fait, ça avait été très mal traité et évoqué. Et pour reprendre la liaison entre micro et macro, l'idée du gouvernement, c'était de se dire : voilà, à travers la *Silver Economy*, on va favoriser la création d'un tas d'entreprises nouvelles. On va s'appuyer sur la théorie de la croissance endogène. On va passer de micro-modèles d'entreprise, et on va créer des emplois. Et les entreprises qui étaient là ont dit : si, aujourd'hui, nous n'avons pas les politiques publiques nécessaires pour faire émerger vers les marchés ces entreprises, donc aidez-nous au déploiement de ces entreprises qui n'ont pas de visibilité sur le marché. Quand on aura une meilleure visibilité, on investira. Et on créera des emplois. Alors, en analysant les choses sur deux secteurs : les services à la personne, considérés dans tous les rapports comme un énorme gisement d'emplois, et d'autre part un autre secteur qui est tout le secteur « adaptation du logement », « bâtiment », je me suis aperçu qu'il y avait quand même un hiatus entre ces politiques publiques et la logique des entreprises. Et je me référais aux travaux de l'an dernier sur, justement, la diachronie, et entre les différentes temporalités, entre la logique des entreprises, et la logique du développement à long terme. Ce ne sont pas du tout les mêmes temporalités. Et je me suis aperçu, par exemple, en me référant aux analyses sur les services à la personne :

1. que ce n'étaient pas des métiers attractifs ;
2. que ce n'étaient pas des métiers où il y avait une formation suffisante pour les nouvelles technologies ;
3. que c'étaient des métiers tirés vers le bas, vers des emplois précaires et la pauvreté.

En regardant l'autre secteur, qui n'est pas le secteur des grandes entreprises mais des PME, de toute la filière « habitat », je me suis aperçu aussi que là c'était considéré comme un énorme gisement d'emplois, mais qu'il y avait une contradiction vis-à-vis des aspirations des jeunes vers l'emploi. Ils ne voulaient pas aller vers ces métiers pénibles, forcément. Deuxièmement, les processus de formation n'étaient pas adaptés pour la plupart du temps aux jeunes, ni les conditions d'apprentissage pour les entreprises. Donc, on a un hiatus entre ces politiques publiques et ces politiques d'entreprise. On espère que ça peut se marier dans le temps, mais ce n'est pas sûr du tout. Alors le problème est là. Comment organiser ça dans le temps ? Dans un contexte de chômage de masse, ce n'est pas facile, parce qu'on fait des promesses mais on n'est pas capable de les tenir. On s'aperçoit bien que le contrat de génération, il est dans une logique d'âge. Est-ce qu'il ne va pas au fond être un effet d'aubaine, pour les plus formés ? Est-ce qu'il va vraiment donner les moyens de faire un accompagnement des jeunes vers l'emploi, avec un temps suffisant, et déboucher sur des formations

qualifiantes ? On n'en est pas sûr du tout. L'autre contrat, qui est un contrat « emploi d'avenir », on s'aperçoit que ça ne marche pas du tout. J'ai questionné les collectivités publiques. J'ai aussi questionné des entrepreneurs. Ils me disent : « Bah non. Ça ne marche pas parce qu'au fond ces jeunes – 1,9 millions de jeunes entre 15 et 25 ans – qui sont ni en emploi ni en formation ni au chômage... ils sont très mal préparés à l'entrée sur le marché du travail ». Donc, on est vraiment devant un problème difficile de concilier des politiques publiques. Alors, j'ai analysé aussi deux cas, par rapport à la *Silver Economy* : les politiques de santé dans la *Silver Economy* de l'Écosse et Danemark. Ça, ça, marche avec l'intervention de l'État.

Serge Volkoff : merci Gérard. D'autres interventions ?

Yves Bonnet (Institut de recherche de la Fédération Syndicale Unitaire) : j'anime un chantier sur le travail. Alors, on est plus dans l'enseignement mais bon, je vais quand même appuyer sur l'exemple de la sidérurgie qui m'a intéressé. Parce que, finalement, vous avez montré qu'il y a des résistances à des schémas organisationnels. Alors, vous avez dit qu'ils laissaient un peu de marge d'interprétation, puisque l'accord ACAP 2000 n'allait pas dans le détail des organisations locales. Mais ce qui est intéressant, c'est que c'est au niveau local que des alternatives se sont construites, y compris avec l'encadrement de proximité. Et ça, ça me paraît intéressant, parce que le problème aujourd'hui c'est quand même de construire des alternatives. Enfin, bon, comme syndicaliste c'est quand même ça. Ou bien on se moule dans les conceptions gestionnaires, ou des politiques publiques. Vous avez bien montré qu'elles se complètent finalement, souvent pour évincer les personnes âgées, et sous-estimer l'expérience de ces travailleurs. Et donc la question c'est : comment on construit des alternatives ? Moi, j'ai envie de dire que plus on s'élève dans la hiérarchie, aussi bien gestionnaire que politique, plus on est dans le déni du travail réel. Ça m'est difficile de le dire, mais en même temps c'est ce que je constate. Et c'est mon travail, précisément à l'institut de recherche de la FSU, d'alerter mes amis syndicalistes sur ce déni justement du travail réel. Et on voit bien, le dernier accord interprofessionnel, il a été signé effectivement par des sommets, aussi bien syndicaux que politiques. Et donc, ils sont aussi dans le déni du travail réel. Et donc pour moi après votre exposé, les alternatives, ça implique que les politiques, les syndicalistes, tous les acteurs qui légifèrent d'une façon ou d'une autre sur le travail, ils aillent voir ce qui se passe du côté du travail réel. Ce travail que les ergonomes nous invitent à explorer.

Serge Volkoff : d'ici après-demain on aura réglé ce problème. Mais là, ce matin, ce n'est pas encore fait !... D'autres interventions, commentaires...

Ludovic Bugand (Anact) : vous avez évoqué dans votre exposé les différentes articulations, en termes de temporalités et niveaux d'actions, et ça me semblait assez intéressant. Il y a un point, là, qui vient d'être évoqué, et sur lequel je rebondis un petit peu, c'est aussi sur la question du dialogue social d'une certaine manière. C'est-à-dire que les politiques publiques s'inscrivent dans un cadre de dialogue social, à travers des accords interprofessionnels, mais posent aussi des principes de dialogue social, à travers des principes de négociation (c'est le cas des accords seniors par exemple, des accords pénibilité, y compris les contrats de génération.), où finalement on oblige « les entreprises » les partenaires, à négocier sur ces sujets. Et, du coup, la question qui me venait, c'est : à quelles conditions ce principe de négociations peut-il constituer un espace de régulation entre politiques publiques, les politiques d'entreprise ? Ou est-ce que la négociation est une bonne forme possible de régulation de ces questions-là ? Est-ce qu'il n'y a pas à innover peut-être aussi sur ces registres ? Donc, ça rejoint un peu le commentaire précédent.

Serge Volkoff : tu as raison, bien sûr, de soulever cette question-là, sur laquelle c'est sûr qu'on va revenir par rapport à certaines interventions. Mais si, Corinne, tu as déjà une première réaction de but en blanc ?

Corinne Gaudart : je m'inscris un peu dans les propos d'Yves Bonnet. C'est-à-dire que, à mon niveau, ce que je trouve relativement absent, y compris dans les processus de négociation, c'est l'absence de la dimension du travail. Et alors, absence de la dimension du travail, encore plus la question du travail concret, ou de l'activité. Donc en tant qu'ergonome, je me pose des questions

aussi, sur mes capacités à pouvoir agir au-delà de l'entreprise, ou du service, ou du département, ou de l'équipe, sur la question de la mise en visibilité et de la prise en compte de ce travail concret, à des niveaux plus macro. Pour moi, à mon niveau, ça reste une question centrale. Oui, c'est compliqué. Et c'est pour ça que j'ai commencé mon introduction en repartant des préoccupations, et à la fois ce qui fait la richesse de l'ergonomie, mais aussi ses limites, c'est qu'évidemment je sens bien que, du côté de la transformation, il y aurait bien à gratter à des niveaux beaucoup plus macro, à des niveaux qui sortent même des entreprises. Et à la fois, c'est compliqué à faire du point de vue de nos outils d'analyse, de nos concepts, méthodes, etc. Et, d'un autre côté, si on reprend les disciplines qui ont peut-être plus l'habitude d'examiner d'un peu plus près les politiques d'entreprise, les politiques publiques, à des niveaux plus macro, elles ont certainement des difficultés à redescendre sur des questions de travail concret. Donc, l'enjeu est pratique et sociétal. Mais il me semble qu'il est aussi disciplinaire. C'est-à-dire que, du point de vue de là où on vient, qu'est-ce qu'on fait de ces affaires-là ? Et comment on arrive à réfléchir, à des repères pour la transformation, qui tiennent ces différentes échelles d'analyse ? Et ce n'est pas une histoire simple.

Serge Volkoff : je vais m'autoriser un commentaire sur votre échange. C'est une question, en plus, dont j'imagine qu'elle est quasiment identitaire pour le réseau Anact-Aract, celle que tu viens de poser. Alors, pour les présents qui ne savent pas ce que c'est que l'Anact, donc c'est l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, qui existe depuis maintenant quarante ans et qui a comme rôle finalement de faire ce que tu viens de dire si je puis dire, c'est-à-dire de tisser *via* le dialogue social les liens nécessaires à une impulsion des transformations des conditions et des organisations du travail, dans le sens d'un bon couplage entre le bien-être des gens et l'efficacité du système.

Alors, je voulais juste ponctuer ce que tu viens de dire, en ayant en tête d'autres exemples. Pour le coup, il n'y a pas forcément l'âge, comme par exemple les 35 heures. On pourrait reprendre ça comme un exemple de grandes négociations sociales, où le dialogue social a été effectivement impulsé. Et le jugement qu'on peut porter, c'est que le travail réel, dont Corinne vient de parler, a été très largement (il ne faut pas généraliser, mais...) hors champ. C'est quelque chose qui s'est passé il y a donc dix ou quinze ans, et où il y a eu des accords – moi, personnellement, je n'en tire pas du tout un bilan global négatif mais... – où les questions tout à fait majeures de conditions du travail, dans la plupart des accords et dans la plupart de leurs mises en œuvre, n'ont pas été présentes. Alors, il y a eu des travaux de réflexion, pas assez à mon avis, sur la manière dont le travail a pu s'inviter ou pas dans ces négociations-là. L'un des plus fouillés, c'est celui d'un sociologue qui s'appelle Jérôme Pelisse. Je vous renvoie volontiers à ses écrits de cette époque-là, il y a une dizaine d'années³. Il y a en tout cas un item qui est très, très important là-dedans – et on va boucler sur les questions de temporalités dont parle Corinne –, c'est la question de temporalités du dialogue social. Moi, je le mettrai volontiers dans la même corbeille que celles de ces temporalités multifacettes, autour desquelles Corinne a fait tourner son propos. Parce que ce que montre Jérôme quand même, c'est que quand (ce n'est pas un hasard) le choix a été fait d'un dialogue social long, autour de la mise en place des 35 heures (c'est-à-dire : on n'aura pas fini dans deux semaines. On n'aura pas fini dans un mois. Ça prend du temps. On essaye. On se revoit), alors ça impatientait le ministère, la politique publique n'était pas très contente à cette époque-là. La ministre de l'époque, Martine Aubry, pour ceux qui n'ont pas ces souvenirs-là, n'étant pas quelqu'un qui se caractérise par son goût de l'indolence, donc elle avait envie que les choses avancent. Elle avait envie qu'il y ait des contrats, qui se signent, des accords. Et qu'on puisse essayer de compter tout ça. Elle a en plus essayé d'évaluer un apport en termes de nombre d'emplois créés et par des évaluations macro-économiques, il me semble pouvoir dire qu'il y en a eu. Donc, il ne s'agit pas du tout de jeter le discrédit là-dessus. Mais ceux qui ont « perdu du temps » dans la concertation ont gagné de la qualité et de l'entrée en scène du travail réel sans aucun doute. Et c'est probablement des accords dont

³ Pelisse J. [2002], « À la recherche du temps gagné. Les 35 heures, entre perceptions, régulations et intégrations professionnelles ». *Travail et Emploi* n° 90.

les effets ont été finalement, après, plus durables, et qui ont permis réellement de faire des aménagements de la vie de travail qui valent la peine, une prise en considération de l'expérience, du fonctionnement, des intérêts des uns et des autres, de la vie collective du travail, etc. Donc, là aussi, il y a une question de temporalités, je crois. D'autres remarques ?

Yves Bonnet : je partage ce qui vient d'être dit, aussi bien par Corinne que par Serge. Le problème c'est que : où est le nœud de résistance ? Mon expérience, mais je ne peux pas développer, m'inciterait à dire que ce sont les pratiques des uns et des autres. Alors je vais commencer par ma boutique. Je pense que les pratiques syndicales telles qu'elles sont aujourd'hui – et là je ne vais pas tenir de hiérarchie –, elles ne permettent pas de faire surgir le travail réel, pour l'instant. Le mouvement syndical est engagé dans un mouvement de mise en visibilité du travail réel. Et ça, c'est tous les syndicats. Mais ça n'apparaît pas encore dans les négociations. Mais le travail politique aujourd'hui, et là je mets la gauche et la droite, et même toute la gauche, tel qu'il est conçu aujourd'hui, ne permet pas de prendre en compte le travail réel, parce qu'on est dans la prescription. On n'est pas dans l'écoute de ce qui se passe dans le travail réel. Voilà. Et les gestions d'entreprise, c'est la même chose. Et je pense que, donc je ne sais pas comment on va réussir tous, à notre niveau, à changer nos pratiques. Moi, pour le syndicalisme, je dirais que les chercheurs, aussi peut-être, peuvent se poser des questions, sur la façon... Et j'apprécie beaucoup la façon dont les chercheurs mènent les travaux sur le travail réel, quelles que soient les disciplines. Mais, en même temps, il y a des nœuds qui n'arrivent pas à être dénoués, pour avancer, pour construire des alternatives. Bon. Mais ça, c'est un travail de longue haleine.

Corinne Gaudart : pour moi, la question des modalités d'action à des niveaux beaucoup plus macro, je la pose. Je la laisse en suspens. Je n'ai pas encore les réponses. Par contre, ce que je vois, c'est qu'il est possible d'agir plus localement, et y compris sur les pratiques gestionnaires, ou sur les temporalités gestionnaires qui sont du côté de la performance, notamment...

Je pense, c'est ce que je disais à la fin de mon exposé, sur cette affaire de présentisme, qu'elle se traduit très concrètement par exemple, par une mobilité très forte de l'encadrement, qui, de fait tombe tous les quatre ou cinq ans. Et donc les cadres ne sont plus porteurs de la mémoire de l'entreprise ou du site de production. Je pense que les chercheurs, alors les ergonomes, mais peut-être aussi d'autres, peuvent tenir une fonction de mise en récit, on va dire, à la fois de l'histoire de l'entreprise ou du site, mais aussi une mise en récit des décisions gestionnaires.

Et j'ai en tête une recherche, qu'on a menée il y a quelques années avec d'autres collègues ergonomes dans la pétrochimie, où il s'agissait d'une fermeture de site de production, parce qu'il n'y avait plus de gaz à exploiter. Et, quelques années auparavant, le management de haut niveau avait décidé de réduire les effectifs, parce qu'il y avait moins de gaz à extraire. Donc, il y avait une espèce de décision qui paraissait rationnelle, très logique, puisqu'il y a moins de gaz il faut moins de personnes. Et, en fait, quelques années plus tard, elle paye cette idée et se rend compte qu'ils ont fait partir les gens... sans savoir où ils partaient, quelles compétences, etc. Donc, il y avait des problèmes de sous-effectif. Et, en fait, en retraçant l'histoire des prises de décisions gestionnaires et du contexte dans lequel elles se sont opérées et en restituant au management leur propre histoire autour des prises de décision, on s'est rendu compte que les leviers d'actions pouvaient se mettre en œuvre à partir du moment où ils se mettaient à rediscuter entre eux de la rationalité de leurs décisions. Et donc voilà, ça veut dire que ce n'est pas non plus complètement obtus et fermé. Mais voilà. À un moment donné, il me semble que la dynamique de l'intervention a pris quand le directeur a dit : « mais, au fait, pourquoi a-t-on décidé de diminuer des effectifs ? » Et ce qui paraissait complètement logique et rationnel à un moment donné... Voilà. On peut rediscuter de cette rationalité. Et, du coup, on peut commencer à entamer un autre dialogue. Alors ça, c'est local. Ça reste encore local. Je ne sais pas comment il faut le faire plus haut. Mais bon. À mon avis, il faut arriver à creuser de ce côté-là.

Serge Volkoff : une petite dernière pour la route ?

François Becker (médecin du travail) : d'abord, à tous, merci pour les interventions qui étaient vraiment intéressantes. Alors, moi, je suis médecin du travail pour une société qui s'appelle Häger, qui fait du matériel électrique, on appartient à la métallurgie. Et je dirais que le réel, évidemment, c'est ce à quoi je suis confronté au quotidien. Et ce qui devient complètement difficile à l'heure actuelle, c'est du fait de l'allongement des carrières. On est confrontés, en plus sur le site sur lequel j'interviens, à des populations qui sont vieillissantes, et une pyramide des âges qui est très gonflée vers les 45-50-55. Et là, ça devient extrêmement difficile parce qu'on voit apparaître beaucoup de problématiques d'aptitude. Se rajoute à ça une organisation en 4 x 8 pour laquelle les gens ont déjà été affectés une douzaine d'années et qui devient compliquée, voire impossible, avec l'âge peut-être, mais aussi le fait que même si on commence... Je pense qu'à partir d'une quinzaine d'années, en 4 x 8, même si on a commencé très jeune, ça devient difficile. Et donc là, on est vraiment à une croisée des chemins, où on ne sait pas comment on va pouvoir gérer. Pour dire les choses clairement, telles que moi je l'ai dit aux dirigeants, ce n'est pas possible de faire du 4 x 8, quarante-deux ans de carrière. Ce n'est pas possible de travailler sur des contraintes de temps, avec des rendements tels qu'ils sont réalisés ou demandés à l'heure actuelle, sur une durée totale de carrière. Donc on va probablement devoir ré-imaginer un système où on ne va pas faire la même chose de toute sa carrière. Mais ça pose, du coup, des problèmes de productivité, donc des problèmes économiques.

Et l'entreprise, même si c'est une entreprise qui ne regarde pas uniquement à six mois devant elle, ils ne se projettent pas sur trente ans. Donc ça, c'est réellement compliqué. Des solutions concrètes, moi, je suis plutôt en recherche. Je n'ai pas grand-chose dans ma besace. Je pense que, dans trois jours, j'aurai peut-être de meilleures idées. Mais c'est très compliqué, d'autant plus que le souhait général des personnes, je pense, des gens en production, des ouvrières – une population majoritairement féminine – ce n'est pas forcément les deux ans que les gens ont vu se rajouter à leur carrière. Ça n'a pas été vécu avec une joie profonde, parce que la pénibilité est présente. Bon voilà. C'était juste pour donner un témoignage du réel.

Serge Volkoff : je me permets juste un commentaire, même si j'avais dit que c'était le dernier point. Le volet travail de nuit, surtout en 4 x 8, typiquement c'est celui qui pourrait se prêter le mieux à une forme d'interaction entre politiques publiques et pratiques d'entreprise, puisqu'il y a des dispositions, enfin, du Code du travail. Il y a des politiques publiques qui peuvent étiqueter un certain nombre de règles, de normes, dans le domaine des horaires. Ça, au moins, c'est un peu carré. Ça se formalise... Et, en même temps, on se rend compte qu'on arrive tout de même à des situations... globalement le travail de nuit, et les formes d'horaires dont tu parles, sont plutôt en progression, lente mais constante, dans l'ensemble des pays industrialisés. Je ne sais pas si c'est le cas dans ton entreprise, mais c'est une progression lente et constante, alors que c'est un mode d'organisation des temps de vie, effectivement avec les temps du travail, dont la difficile soutenabilité est montrée depuis longtemps, longtemps. Alors j'en profite juste quand même – avant que tu reprennes la parole – pour ne pas oublier de dire à tous ceux que des questions de travail de nuit ou de liens à long terme avec la santé intéressent, qu'il y a quand même un bouquin qui reste de référence (il y a un auteur dans la salle, donc je m'en voudrais en plus de ne pas l'avoir dit) qui s'appelle *Repères pour négocier le travail posté*⁴. Alors, tu le connais peut-être. Mais enfin ça reste quand même une mine de propositions et de possibilités d'adaptation des systèmes d'horaires décalés, qui est rédigée pour la première fois il y a quinze ou vingt ans, enfin qui a été rééditée régulièrement depuis, aux éditions Octarès... Alors, je ne sais pas si, toi, tu connais ce bouquin, mais tu peux y trouver un certain nombre de boîtes à outils, utiles sur la manière de retravailler des systèmes d'horaires, pour les rendre un peu davantage vivables, même dans le cadre d'horaire alternant avec du travail de nuit.

François Becker (médecin du travail) : ... mais ça ne me semble pas être quelque chose qu'on puisse faire quarante-deux ans pour dire. C'est ce que j'ai dit aux dirigeants. Les dirigeants de l'entreprise me disent : « nous, les investissements qui ont été consentis sur les sites alsaciens font que si on ne travaille pas de nuit, on n'est pas rentables ». Donc alors après avec ça, on se dé-

⁴ Quéinnec Y., Teiger C., de Terssac G. [2008], *Repères pour négocier le travail posté*, Octarès éditions, Toulouse.

brouille. On essaye de trouver des choses. Alors, il y a un accord senior, je ne sais pas si c'est senior ou pénibilité, parce qu'on est sur les deux sujets, on va essayer de limiter le nombre de nuits, qui vont être effectuées par les personnes les plus âgées. Donc c'est une approche, avec éventuellement des équipes de fins de semaine, etc. Donc c'est... Oui, quelque part, c'est une réponse. Et je ne pense pas qu'on puisse aller en tout cas dans la configuration actuelle, vers une suppression du travail de nuit. Ça semble difficilement envisageable. Et c'est ce qui pèse paradoxalement le plus parce que les gens disent : « moi, le boulot j'y arrive. Je me débrouille. Je sais le faire. Je fonctionne ». Mais ce qui est vécu le plus difficilement de ce qui sort des consultations, c'est la problématique du travail posté.

Catherine Teiger : je voulais revenir sur l'exposé de Corinne. Là, vraiment j'ai beaucoup apprécié son angle d'attaque... Ça me paraît très intéressant comme analyse, en tout cas, de l'aspect scientifique de la chose. Le problème des conditions de travail réel, et du travail réel, des personnes vieillissantes, et des stéréotypes sociaux, moi, ça me rappelle aussi que Corinne y a fait allusion rapidement, mais quand même les stéréotypes varient en fonction du contexte économique très général, parce que... Je rappelle que, dans les années 1950, dans l'après-guerre, où on avait besoin de main-d'œuvre, magiquement les travailleurs vieillissants en sont devenus porteurs de toutes les qualités possibles. Et on a mis vraiment le paquet pour pouvoir les mettre au travail dans les meilleures conditions. Donc, on a cherché des nouvelles méthodes de formation professionnelle. On y a mis plus de temps. On a aménagé un peu les conditions de travail, sûrement pas suffisamment. Mais évidemment, depuis les années 1970, où on est en contexte de crise quand même, qui augmente au cours du temps, et surtout de chômage, on n'a pas vraiment besoin de cette main-d'œuvre. Du coup, tous les stéréotypes négatifs ont repris le devant de la scène.

Donc moi, je n'ai pas de solution pour sortir de ça, mais peut-être qu'il faut garder ça en tête aussi, en relativisant aussi ces stéréotypes, et en cherchant plus du côté de l'adaptation (là je rejoins l'intervention du médecin) des conditions concrètes du travail réel, pour permettre aux personnes vieillissantes qui ne sont pas forcément dans un plus mauvais état d'ailleurs, parfois mais pas toujours, mais victimes des stéréotypes.

Voilà. Et puis, je voulais dire sur un autre plan alors, sur la « myopie » de l'ergonomie. Moi, je n'aime pas trop ce terme, parce que c'est plus facile de changer de lunettes que de changer d'yeux. Et il me semble que c'est peut-être mieux de parler des outils qu'on utilise, c'est-à-dire plutôt microscopes, par rapport... Voilà. Parce que si on dit que les uns sont hypermétropes, les autres sont myopes, c'est un peu sans espoir, parce qu'on ne peut vraiment pas changer cela.

Chapitre 1

PÉNIBILITÉ ET CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES PLANS ET ACCORDS SENIORS : QUELQUES ACTIONS DANS DES PETITES ENTREPRISES

Laurent Caron, chargé de mission au CESTP - Aract de Picardie

Bonjour à toutes et à tous. Je vais vous faire une présentation autour d'un propos en deux parties. Une première partie autour d'une étude conduite en pluridisciplinarité avec un certain nombre d'acteurs, pour le compte du COCT (Conseil d'Orientation des Conditions de Travail). Je ferai une synthèse relativement rapide de cette étude, des principaux aspects. Et puis ensuite, dans un deuxième temps, je vous propose à travers cette étude-là, mais aussi à travers la connaissance qu'on a d'un certain nombre d'entreprises, qui ont participé à l'étude, de focaliser sur trois d'entre elles, pour essayer de faire le lien avec la thématique de ce séminaire, notamment les politiques publiques et plus largement les questions d'incitation – même si ces questions de politiques publiques, et d'incitation des entreprises, n'étaient pas au cœur de l'étude qu'on a conduite pour le compte du COCT. Ensuite, nous aurons un temps de discussion.

Le cadre de l'étude : on a une demande du COCT, qui fait une demande au CEE, qui mobilise une équipe, dont vous avez les noms et les institutions mentionnées : le CEE/Creapt, l'Ires, l'université Paris V, l'Anact et l'Aract de Picardie, avec les intervenants mentionnés en-dessous⁵.

Cette étude va courir globalement d'octobre 2010 jusqu'en décembre 2011. Ce n'est pas sans importance, puisque ça veut dire que c'est une étude qui concerne la mise en œuvre des plans et accords seniors, dans le cadre de la loi de la Sécurité Sociale de décembre 2008, avec des décrets qui sont parus plus tardivement. On intervient donc dans le cadre de cette demande à peu près moins d'un an, on va dire, après le dépôt et la mise en œuvre des actions mentionnées dans les plans ou dans les accords des entreprises. Donc, un délai relativement court. Ce qui veut dire aussi, et c'était très clair, qu'on n'a pas fait cette étude pour faire un bilan de ce que les entreprises ont réalisé en matière d'accords seniors ou de plans seniors, mais bien pour essayer de voir un certain nombre d'actions mises en œuvre, les décrire et essayer d'en comprendre un peu la substance, les origines et ce à quoi elles servent, quels enjeux il y a derrière, etc. Donc, plutôt du côté descriptif que du côté bilan, même qualitatif, des accords.

Je ne vais pas revenir sur le cadre de la loi, mais disons qu'il y avait six domaines d'actions qui étaient proposés aux entreprises. Et les entreprises, dans les plans ou dans les accords, devaient en retenir trois parmi ces six-là. Nous nous sommes focalisés sur un des domaines d'action qui était : « la prévention de la pénibilité et l'amélioration des conditions de travail ». Donc, c'est avec ces prismes-là et sur ce domaine-là qu'on est allé voir les actions, en tout cas en théorie, parce que vous verrez qu'en pratique il y a un peu de décalage. Mais, en théorie, c'est là-dessus qu'on est allés porter notre regard.

La démarche est relativement simple : c'est une étude où on sollicite des entreprises. On demande à pouvoir entrer chez elles, à pouvoir regarder ce qu'elles ont fait. Si possible – et ça a été le cas – on demande à aller sur le terrain voir ce qui s'est passé. Donc, on avait une démarche « light », on va

⁵ Il s'agit des auteurs du rapport suivant : Caron Laurent, Caser Fabienne, Delgoulet Catherine, Effantin Élise, Jolivet Annie, Théry Laurence, Volkoff Serge, 2012, *Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors »*, Rapport de recherche, n° 79, Centre d'études de l'emploi, <http://www.cee-recherche.fr/publications/rapport-de-recherche/les-conditions-de-travail-dans-les-accords-et-plans-daction-seniors>

dire, pas trop cadrée, pas trop enfermante. On a essayé, à la fois, de regarder du côté de la documentation, donc les accords ou les plans, et autres documents qui pourraient être utiles. Et puis, bien sûr, le principal de l'étude était de pouvoir rencontrer les acteurs concernés, que ce soit du côté des négociateurs, donc les directions et les représentants des salariés, et aussi du côté des opérationnels quels qu'ils soient, des spécialistes du type HSE (Hygiène, Santé, Environnement), etc., des opérateurs individuellement ou collectivement. Donc, à chaque fois, c'était très singulier dans chacune des entreprises en fonction des disponibilités, des moyens, du temps qu'ils nous accordaient. Voilà pour la présentation de base de l'étude. On pourra y revenir s'il y a besoin de détails.

Pour cette étude, on est allés dans treize entreprises, dans des secteurs relativement diversifiés. On n'avait pas non plus comme intention d'aller regarder spécifiquement tel ou tel secteur. On est allés dans les entreprises qui acceptaient de nous accueillir. Et puis, au niveau des tailles d'entreprise – alors, pour une part, on a affaire à des grands groupes et des grands sites de production, et puis quelques petites entreprises – et c'est sur certaines de ces petites entreprises qu'on focalisera notre attention tout à l'heure.

Concernant les principaux résultats, il y a quatre points que je vais aborder assez brièvement, parce qu'Annie Jolivet, dans la proposition qu'elle a faite d'intervention, reprendra pas mal de choses, si j'ai bien compris, et comme elle le fait très bien, je lui laisse cet aspect-là. Quatre points, parmi d'autres donc.

Sur la question de *l'élaboration* des accords ou des plans, on a des négociations spécifiquement ouvertes, en réponse à l'obligation légale dans le cadre de la loi. Autrement dit, on a plutôt des entreprises qui se sont d'abord positionnées comme devant répondre au cadre légal qui leur était proposé, ou vécu comme « imposé » pour certaines d'entre elles. C'est vraiment le cas de figure le plus important. Cela étant, il y a quand même quelques entreprises qui ont travaillé autour d'autres dimensions ou qui étaient déjà engagées dans les négociations. Je pense notamment à deux entreprises. Une, qui a travaillé sur un accord GPEC, en parallèle, ou en tout cas qui a inclus la question des négociations sur les seniors dans le cadre d'une négociation plus large sur la GPEC. Et puis, une autre qui a travaillé sur la pénibilité en tant que telle, alors même que la loi et les décrets sur la pénibilité n'étaient pas encore disponibles. Mais, quand même, bon an mal an, on a des entreprises qui ont plutôt répondu à l'obligation légale de la mise en place d'un plan ou d'un accord.

Le deuxième aspect important, plutôt plus pour les petites entreprises, mais néanmoins on l'a vu dans des entreprises plus grandes, c'est la question du *délai* qui a été jugé particulièrement court. Et ça explique aussi pour une part un certain nombre d'actions. On pourra aussi y revenir. Délai jugé très court. La plupart du temps, on a des entreprises qui prennent connaissance des décrets au mois de juillet. Vous banalisez juillet/août. Et vous avez des entreprises qui se mettent à pied d'œuvre à partir de début septembre, pour pouvoir déposer au 31 décembre un accord ou un plan ! Ça explique aussi un autre point, sur lequel on reviendra, qui est qu'effectivement les entreprises n'ont pas été très créatives dans cette période-là, pour mettre en place des actions qui seraient issues de réflexions approfondies. Elles étaient plutôt dans une logique où les actions proposées étaient déjà soit largement engagées, soit des routines dans leur fonctionnement.

Troisième aspect : la question de *l'antériorité* – ou pas – d'une réflexion sur les seniors, et des questions qui y sont liées. Alors là, on a pas mal de choses derrière ça. Mais toutes les entreprises ne sont évidemment pas à égalité sur les questions de vieillissement au travail, de particularité et d'analyse des populations. Ce qui n'est d'ailleurs pas sans lien avec le dernier point. Certaines avaient déjà mis en place des actions autour des seniors. Mais ce n'est quand même pas la plus grande partie d'entre elles. La réflexion, sur ces questions, est plutôt faible, quelles que soient les entreprises, y compris pour les entreprises de très grande taille.

Et quatrième point : peu ou pas de diagnostic concernant les *caractéristiques démographiques* des salariés. En tout cas, sur ce que je viens de dire là, sur les questions de vieillissement, sur les questions de regard discriminant sur les populations : où sont les anciens ? Où sont les nouveaux ?, etc., on n'a quasiment rien. Bon an, mal an, le diagnostic s'arrête au recensement des différentes

tranches d'âge, et à la quantification de la main-d'œuvre par tranche d'âge. Donc, ça s'arrête à peu près là, globalement, sauf encore une fois les entreprises qui, par ailleurs, avaient déjà abordé un certain nombre de réflexions avant l'obligation légale.

Sur les principaux résultats : on a proposé dans notre étude quatre catégories. Ce sont des catégories qui peuvent prêter à discussion. Elles ne sont pas du tout ancrées. Cela étant, il fallait le faire pour des questions de compréhension et de lecture.

On a une première catégorie qu'on a appelé « les dispositifs d'évaluation et de suivi ». On y trouve des évaluations, ou des observatoires de la pénibilité. C'est quand même des dispositifs qui apparaissent en nombre assez important, puisqu'on en a au moins quatre sur treize qui ont travaillé de manière ouverte dans leur plan ou dans leur accord sur cette question d'évaluation des pénibilités, avec des objectifs extrêmement différents pour certaines d'entre elles. On était sur des objectifs qui consistaient à mieux gérer les restrictions d'aptitude. Ça, c'est chez AERO ⁶, par exemple. Et puis, chez VEHIC, qui est un des ensembliers automobiles, la question était de pouvoir quantifier les postes dits moins pénibles, ou plus doux, pour pouvoir faire de l'allocation de main-d'œuvre, travailler à la fois à l'augmentation du nombre de postes légers, et à la diminution, par effet d'aménagement, des postes lourds. Si on regarde chez PRESS, par exemple, qui est une des entreprises sur laquelle on reviendra, la logique était tout autre : elle consistait à se donner un premier niveau de visibilité sur la pénibilité, à essayer de faire un premier niveau de diagnostic. Dans cette catégorie, on a aussi rencontré un dispositif de cartographie des capacités d'accueil des postes. C'est très lié, là aussi, aux questions d'affectation de main-d'œuvre sur des critères de restrictions temporaires d'aptitude. Et puis, les observatoires des évolutions, en santé-travail, sont aussi des dispositifs qu'on a rencontrés.

Compte tenu du temps, c'est très difficile d'entrer dans les détails de tous ces dispositifs. On pourra le faire au vu des questions, et pour peu que ma mémoire me permette de vous raconter ce qu'il y avait dans chacun d'entre eux. Tous ces dispositifs, vous pouvez les retrouver dans le rapport qui est récupérable sur plusieurs sites internet, que ce soit celui du CEE, celui de l'Anact ou celui du gouvernement.

Deuxième grand aspect, sur ce qu'on a appelé « la gestion collective des situations de travail ». Là, on est sur une logique qui est plus liée à des dispositions qui touchent à un élément particulier. C'est, par exemple, typiquement les questions du travail posté, ou de l'arrêt du travail de nuit, pour permettre à des salariés plus âgés de pouvoir passer du travail de nuit, ou du travail posté, au travail de jour. Cela ne concerne pas l'ensemble des conditions de travail que rencontrent ces populations-là, mais bien des aspects particuliers. Et c'est ça qu'on a appelé « situation de travail ». Ce n'est pas la situation de travail au sens de l'ergonomie. On trouve donc des dispositions qui concernent l'amélioration ciblée de certaines situations, qui ont été repérées dans l'entreprise comme pouvant poser des difficultés.

Typiquement, on a ce que j'évoquais sur le passage du travail de nuit au travail de jour, ce qu'on a vu chez l'entreprise MATFER, qui fabrique des produits ferroviaires. C'est un dispositif qui pré-existait et qui se déclenche à la demande des salariés ou de leurs représentants et qui est instruit de manière individualisée. Suite à une demande, on regarde la faisabilité de l'aménagement de telle ou telle situation... Chez AERO, on est sur un travail d'ergonomie de base, à partir d'observations de situations qui posent des problèmes du point de vue d'un certain nombre d'aspects, de postures, ou de cadence, ou de manutention, et sur lesquelles une réflexion s'engage pour améliorer, soit le dispositif organisationnel, soit le dispositif technique. Donc, on a pas mal d'actions qui tournent autour de ces questions d'améliorations ciblées.

On a aussi rencontré un dispositif assez intéressant, sur la ré-internalisation de tâches. Il s'agit plutôt d'une grande entreprise qui a un panel de tâches qu'elle sous-traite à l'extérieur, sur des presta-

⁶ Les entreprises étudiées sont désignées ici par une appellation anonyme qui évoque leur secteur.

tions de services. L'idée était de pouvoir regarder la faisabilité de la ré-internalisation de ces tâches-là, pour pouvoir les proposer à des salariés seniors. C'est basé sur un vrai travail d'analyse. Ça ne s'est pas fait en quelques semaines. L'idée était de commencer à regarder quelles étaient les tâches sous-traitées ? À quelles conditions on pouvait ré-internaliser ces tâches ? Avec deux grands critères que sont les conditions de travail – c'est-à-dire est-ce que ce sont des tâches qui sont tenables pour les populations plus âgées ? Et puis, le deuxième aspect concernait la viabilité économique de la ré-internalisation des tâches, parce que, si on les a sous-traitées à l'extérieur, c'est qu'il y a de bonnes raisons à ça.

On a rencontré aussi des actions autour de la diminution de la charge mentale des seniors. J'y reviendrai aussi, parce que c'est une action que nous avons vue dans une des petites entreprises, en l'occurrence un centre de relation « clientèle » qui emploie des seniors (ce qui est quand même assez rare).

Autre aspect : l'amélioration des conditions de travail de nuit. Là, on est plutôt sur des dispositifs où le process nécessite qu'on maintienne le travail de nuit. La question est de savoir comment on aménage, à l'intérieur de ce travail de nuit, un certain nombre de choses pour que celui-ci soit plus soutenable. La mise en œuvre était en discussion au moment de l'étude, mais l'idée était à la fois d'envisager la possibilité de temps de repos à l'intérieur du poste de nuit, et de pouvoir faire basculer un certain nombre d'opérations réalisées par les salariés la nuit sur les équipes de jour. Évidemment, ça ne va pas sans poser un certain nombre de questions, de ce point de vue-là. Les représentants des salariés étaient, on va dire, un peu dubitatifs, ou, en tout cas, étaient très prudents par rapport à la faisabilité de ce genre d'action. Mais, néanmoins, c'est une idée assez intéressante, parce qu'on parle souvent du travail de nuit, mais rarement avec cette approche-là.

Et puis peut-être un peu plus classiquement, on a rencontré des questions d'aménagement du temps de travail en fin de carrière.

Sur la troisième grande catégorie, on est plutôt sur la question des parcours professionnels, ce qu'on a appelé « gestion collective des parcours professionnels », avec une chose sur laquelle on reviendra, parce que c'est dans une des petites entreprises, STORE en l'occurrence, qui est la question de la création de fonctions nouvelles. On est vraiment sur des dispositions assez originales pour des petites entreprises. L'entreprise a fait le choix, pour des questions de maintien dans l'emploi, de concevoir des fonctions nouvelles pour des salariés, de manière très singulière à chaque fois, pour leur permettre de rester dans l'emploi.

D'autres éléments autour de la préemption de postes de jour. Alors ça, c'est un peu plus commun, tout comme des missions temporaires de jour. Ici, on a plutôt à faire avec des salariés qui travaillent de nuit, ou en posté, avec l'idée de pouvoir les ramener sur des horaires journaliers, soit de manière temporaire – donc sur des périodes qui sont à définir conventionnellement, etc., – soit de manière plus permanente avec en arrière-plan, un peu comme pour le point précédent, des questions autour des aspects financiers. Ce sont vraiment des sujets qui se traitent de manière très singulière, en fonction des attentes des salariés, de leurs exigences, de ce qu'ils sont prêts à lâcher, ou pas lâcher, etc.

Du tutorat, ensuite, disposition assez classique qu'on a trouvée fréquemment dans les plans ou accords. Et puis, l'intégration de salariés seniors. Je développerai plus particulièrement ce qu'a fait le centre d'appel, sur cet aspect-là.

La dernière grande catégorie, que je vais éviter de développer pour tout un tas de raisons, c'est la question de la « prise en charge des individus ». Nous avons pressenti au vu de la lecture d'un certain nombre de plans ou d'accords que beaucoup d'entreprises proposaient des actions avec ce prisme. Certaines actions nous semblent quand même intéressantes à partir du moment où elles ne sont pas uniquement centrées sur l'individu, en laissant de côté la question du travail, mais bien lorsqu'elles sont mises en lien avec les questions du travail. Elles sont plutôt déployées dans des entreprises importantes et elles sont couplées avec d'autres dispositions. Il y a des actions autour de l'entretien médico-professionnel par exemple, qui est un dispositif qui existe depuis plusieurs an-

nées dans l'entreprise AERO, qui est parallèle à l'entretien médical obligatoire. Il est plus spécifiquement centré sur les particularités du salarié par rapport à son poste et aux contraintes ou difficultés qu'il rencontre. Des actions autour de commissions de maintien dans l'emploi. Une action autour du « bilan biologique » – action plutôt incitative, c'est l'idée de sensibiliser, voire même d'ailleurs d'aider, les salariés les plus âgés à se prendre en charge du point de vue de la santé, de manière globale. Donc on a des choses de cet ordre-là qui peuvent être sujettes à débat par ailleurs.

Voilà, globalement, les quatre grandes catégories regroupant un certain nombre d'actions, que nous avons relevées. Encore une fois, vous retrouverez tous les détails, parce qu'on s'est permis de les détailler dans le rapport pour le COCT.

Sur les enseignements d'ensemble, le premier aspect est qu'on a plutôt à faire à *des actions qui pré-existaient* avant, et pas ou quasiment pas d'actions qui ont été conçues, ou mises en œuvre, uniquement à partir de l'ouverture du cadre légal. Ce sont plutôt des entreprises qui avaient des pratiques, qui avaient mis en place un certain nombre d'actions, et qui les ont intégrées dans les plans, avec ou sans ajustement. Par exemple, sur le suivi de l'évolution en santé-travail dans une des entreprises, le point qui a été ajouté dans le cadre de l'accord consistait à ne plus s'en tenir à un bilan portant sur la population dans son ensemble, mais d'avoir un regard plus particulier sur la population « senior », et de pouvoir comparer les seniors et les autres selon certaines caractéristiques.

Le second aspect concerne la *combinaison entre des améliorations immédiates et/ou singulières et une réflexion plus large sur les parcours professionnels*. C'est le cas, par exemple, du recensement des facteurs de pénibilité qui débouche sur des actions d'amélioration des postes de travail, mais qui est complété par un questionnement sur la pénibilité ressentie lors de l'entretien de seconde partie de carrière. Les domaines d'action ne sont donc pas isolés les uns des autres. Je vous raconterai le cas du centre d'appel, où nous verrons que la combinaison des actions rend compte du transfert des compétences, du maintien en emploi des seniors et du développement des qualifications.

Le troisième aspect concerne *le caractère assez opérationnel de ce qu'on a appelé « les dispositifs de suivi »*. On y trouve des dispositions qui sont en lien avec la gestion des restrictions d'aptitude ou de réallocation de main-d'œuvre. Typiquement, ces dispositifs-là, ou en tout cas ceux qu'on a rencontrés, permettent assez directement d'être opérationnel sur ces questions-là.

Le quatrième aspect concerne *l'articulation entre l'approche « sociale » du travail des seniors et l'approche « économique » des actions associées*. C'est le cas de la ré-internalisation de poste que j'évoquais tout à l'heure, dans laquelle l'analyse s'est vraiment faite conjointement sur ces deux aspects.

Le cinquième aspect concerne le *pilotage au plus près* des actions de terrain. Le cadre légal prévoyait un pilotage (suivi avec indicateurs) au niveau des partenaires sociaux. On a vu dans un certain nombre d'entreprises que le suivi de ces actions n'était pas fait de manière formelle (en CHSCT). Par contre, ça n'empêchait pas qu'au niveau local les actions elles-mêmes soient relativement suivies. Cette logique relève d'une quasi-nécessité, sous peine de ne pas voir les actions se mettre en œuvre. Donc ça, c'est un point important. Et puis, derrière ça, on voit que des actions locales servent d'appui pour des actions plus élargies, plus collectives, qui peuvent être finalement intégrées aux processus de gestion (RH, prévention, GPEC...) de l'entreprise.

Je propose à présent de focaliser sur trois PME, parmi les treize que nous avons rencontrées. Alors pourquoi cette focalisation ? D'abord, parce que c'est vrai qu'on parle relativement peu des petites entreprises. Alors petites, vous pourrez juger de la taille des effectifs, mais par rapport aux grands groupes dans lesquels on a plutôt l'habitude d'aller lorsqu'on fait des études, ça méritait qu'on regarde ce qu'elles ont fait de manière plus singulière. Et puis, il se trouve que ce sont trois entreprises qu'on connaît par ailleurs. Donc, ce que je vais vous présenter tient à la fois de ce qu'on a pu

y voir dans le cadre de l'étude précitée, qu'on vient d'évoquer, et en même temps d'une connaissance, certes partielle, mais dans une temporalité assez longue, de ces entreprises-là.

Ce que je vous propose, c'est d'essayer de remettre l'évolution de la prise en compte des seniors dans un cadre historique. Ensuite, je vous présenterai une des actions qui ont été mises en œuvre dans le cadre des plans ou des accords seniors.

La première entreprise, qu'on a appelée PRESS, est dans le secteur de la métallurgie. Elle a aujourd'hui 140 salariés. Et elle est équipementier automobile de premier rang, pour un peu plus de 90 % de son chiffre d'affaires. Elle réalise des pièces de mécanique, à partir de deux grands pôles d'activités que sont la presse et estampage, et le soudage. Cette entreprise a mis en place un plan d'action. Il y a eu une négociation au départ, mais les représentants des salariés ont finalement refusé de signer l'accord. Le refus de signature, dans le cas présent, est lié à une des dispositions qui était proposée par la direction de l'entreprise concernant le domaine d'action de la transmission des savoirs et du tutorat. C'est une entreprise où il y a très peu de *turnover*, qui est située à la campagne, dans un coin assez isolé. Il y a alors une très forte fidélisation, y compris de l'encadrement. Et, en l'occurrence, l'entreprise avait l'habitude de faire faire des tuilages, donc de recruter les remplaçants plusieurs mois avant pour permettre de transmettre un certain nombre de choses. Et puis, elle a rompu avec cette tradition-là, alors même qu'elle avait indiqué dans l'ébauche de l'accord la volonté d'ouvrir la question de la transmission des savoirs et du tutorat. Les représentants des salariés ont alors refusé de signer l'accord proposé, en signe de protestation.

Le deuxième élément, qui ne nous a pas été dit de manière franche au début, mais que nous avons fini par comprendre, c'est la manière dont elle a conçu son plan d'action. Elle fait partie des rares entreprises qui ont tenté de développer des actions singulières, qu'elles n'avaient pas mises en place auparavant. PRESS a toujours eu une activité d'équipementier automobile, mais dans des proportions bien moindres, jusqu'à son rachat en 2002. Elle est alors rachetée par une holding financière, mais qui n'interfère pas en quoi que ce soit dans la gestion de l'entreprise, à tel point d'ailleurs que cette entreprise-là a été informée par son syndicat professionnel, sur les obligations légales en matière d'emploi des seniors en juillet 2009, alors même que le groupe ne lui a fourni aucune information. Donc, on est dans un pilotage très singulier. Et c'est pour ça qu'on considère que c'est une PME.

De 2002 à 2008, on a une entreprise qui, économiquement, ne va pas forcément très bien, qui vivote, et qui réalise beaucoup de prestations, mais avec des contrats extrêmement volatiles. Donc, elle court tout le temps après le chiffre d'affaires. Elle a également un déficit d'encadrement et de fonctions supports. Et ce que nous disent les délégués du personnel et les délégués syndicaux, c'est en gros : « il ne s'est rien passé du point de vue des conditions de travail, dans cette entreprise, jusqu'en 2008, à l'arrivée du nouveau directeur ».

Le résultat de ça, puisque je vous ai dit que c'était une entreprise qui fidélisait ses salariés, c'est qu'il y a 56 maladies professionnelles déclarées, reconnues, dont 85 % sont des TMS. Donc, une très forte sinistralité. Des conditions de travail extrêmement difficiles. Et un nouveau directeur qui arrive un an avant la mise en place de la négociation sur les seniors, qui développe du côté productif l'amélioration continue et qui inclut dans ce choix politique d'amélioration continue le point de vue des conditions de travail. Donc, l'idée de remettre les conditions de travail dans un processus de gestion de l'entreprise. Ça va être très difficile la première année parce qu'il y a relativement peu de moyens. Et puis, l'embauche d'un certain nombre d'encadrants, notamment au niveau méthodes et au niveau qualité, va lui permettre effectivement de pouvoir commencer à travailler sur ces questions-là.

Puisqu'on est sur la question des politiques publiques et des pratiques d'entreprise, même si tout n'est pas de l'ordre de la politique publique, mais en tout cas tout est de l'ordre de l'incitation, sur les éléments que je vais vous proposer... Il se trouve qu'en juillet 2009, donc avant d'entamer, en septembre 2009, les négociations sur les seniors, l'entreprise est interpellée par la Carsat, le service de prévention, autour justement de sa sinistralité en matière de TMS. Elle est alors fortement incitée

à mettre en œuvre des démarches autour de la prévention des TMS. Et cette incitation-là explique, en partie, le fait que, dans les trois domaines d'actions, la direction ait souhaité mettre en place le domaine d'action « amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité ». La direction de l'entreprise a souhaité à partir de septembre, et pour pouvoir proposer son accord, mettre en place des groupes de travail autour de la question de la pénibilité.

C'est le cas typique d'une entreprise qui part de rien et qui essaye de concevoir un dispositif qu'elle va inclure dans son accord. Donc elle développe sa réflexion, avec plus ou moins de bonheur et un peu plus de malheur que de bonheur, puisque globalement il y a peu de compétences et pas de données en dehors des TMS et des restrictions d'aptitude. Il y a également une méconnaissance des liens vieillissement-travail, même si, effectivement, la sinistralité dit un certain nombre de choses sur l'exposition dans la durée des personnels, mais c'est une connaissance, j'allais dire, un peu intuitive. Il n'y a pas de responsable hygiène-sécurité. Il n'y a pas de « monsieur conditions de travail », avec des compétences et des savoir-faire.

Ils se prennent donc en main. Et commencent à travailler là-dessus. Ils ont un document unique de prévention des risques professionnels, qui est fabriqué comme beaucoup de documents uniques qu'on rencontre, avec des croix dans un certain nombre de cases, correspondant à des facteurs qui sont absolument déconnectés des situations de travail. Mais, néanmoins, ils commencent par mettre en place un groupe de travail participatif, d'une part avec les salariés concernés, mais aussi en embarquant les représentants des salariés, et notamment les membres du CHSCT.

Il va ressortir, de ce travail-là, une grosse difficulté pour collecter de l'information, un manque de compétences pour analyser les situations de travail. Ils vont essayer d'analyser leurs données AT-MP ou autres données disponibles, sans grand succès. Ça ne va pas leur apporter grand-chose. Par contre, ils vont descendre au niveau des situations de travail. Ils vont simplement aller voir les salariés concernés, pour leur demander : qu'est-ce qui leur pose des difficultés ? Sur quoi il faudrait agir en priorité, etc. ? Une sorte d'entretien assez élargi, autour des quelques métiers de l'entreprise. Il va sortir de cette démarche pragmatique ce qu'on retrouve dans le plan d'action finalement, c'est-à-dire des actions extrêmement ciblées. Il y a six actions, essentiellement techniques, très peu d'actions organisationnelles. Néanmoins, elles ont le mérite d'exister, compte tenu d'où ils partaient : la mise en place de convoyeurs, des tables élévatrices, enfin un certain nombre de choses classiques en prévention. Et ça, ça apparaît dans le plan de manière très, très précise. On va travailler sur telle machine, tel poste, etc.

Derrière ce travail, il y a des incitations comme je l'évoquais tout à l'heure. L'entreprise a poursuivi ses actions sur la base des incitations de la Carsat, donc autour des TMS. D'une part, ils ont envoyé en formation le responsable méthodes sur une formation hygiène/sécurité pour se doter de compétences. Et, d'autre part, ils ont engagé un travail de recensement à travers un questionnaire de type nordique⁷, plus des questions sur le travail permettant un recensement plus précis de certaines atteintes à la santé des salariés, et de certaines difficultés. Et ensuite un travail qui se poursuit aujourd'hui sur les TMS avec des analyses sur les postes et sur l'organisation du travail, traitant à la fois des aspects biomécaniques mais aussi des aspects organisationnels et psychosociaux.

Je ne prétends pas tout savoir de cette entreprise, évidemment, mais on a quand même une direction qui profite de l'obligation de négocier sur les seniors pour engager un travail de fond sur les conditions de travail, travail qui était lui-même poussé quelques mois avant, du côté d'autres formes d'incitation, qui sont aussi les politiques publiques – parce que la Carsat, lorsqu'elle fait ces incitations à la prévention des TMS, on est dans des dispositifs qui sont des dispositifs nationaux ou régionaux, mais qui sont de l'ordre de la politique publique. Il faut également noter qu'on a plutôt à faire avec une volonté de direction et même la volonté du directeur du site de production qui embarque d'une certaine manière les autres acteurs – avec une position un peu particulière des représentants des salariés, parce que plutôt attentistes et finalement passifs au départ vis-à-vis de ces in-

⁷ Voir par exemple Documents pour le Médecin du Travail n°112, INRS, 2007.

tentions-là. Donc, là aussi, une volonté de la direction d'amener les représentants des salariés à monter en compétences et à s'inscrire dans le dispositif d'amélioration des conditions de travail mis en œuvre. De ce point de vue-là, ça avance aussi, si j'ai bien compris.

Simplement, je rappelle qu'ils commencent en septembre et qu'ils souhaitent respecter les délais, donc déposer leur plan au 31 décembre. Cela a également joué sur le fait qu'on trouve dans leur plan des actions techniques relativement simples.

Il ressort de leur travail une liste de cinq points qui, même s'ils ne font pas l'objet d'actions concrètes pour tous, font néanmoins l'objet d'interrogations de la part de l'entreprise, et qui ont été posés comme des objectifs à travailler. Il y a le travail posté en 2 x 8, notamment pour les plus anciens. Il y a la question des manutentions, du port de charges, des gestes répétitifs, et des cadences au poste de travail.

La deuxième entreprise est un centre d'appel. La particularité est qu'il s'agit d'une société coopérative de production (SCOP). À l'époque, elle comptait un peu plus de 70 salariés. Aujourd'hui, je crois qu'ils sont un peu plus de 100. C'est une entreprise qui recrute beaucoup, dont la population de quadragénaires, notamment les plus de 45 ans, représente un quart de la population – ce qui, dans le secteur, est relativement rare aujourd'hui. C'est une entreprise qui, volontairement, embauche des seniors. Elle a mis en place un plan d'action, non pas parce qu'elle ne souhaitait pas négocier, mais il y avait carence de représentation des salariés.

L'entreprise est jeune, elle a été créée en 2001. Elle appartient à un groupe. Elle fait de l'appel entrant et de l'appel sortant, à la fois sur des activités de service après-vente, et des démarches commerciales. Dès qu'elle s'installe dans ses locaux, elle fait, très, très attention à l'aménagement de ces postes de travail – alors ce sont des plateaux, certes, mais ils sont aménagés avec une attention particulière quant aux aspects techniques et d'environnement de travail. L'entreprise est très sensibilisée sur ces questions-là, ce qui tient aussi aux conséquences de la nature juridique de l'entreprise – c'est une SCOP, donc on a des salariés actionnaires qui sont assez soucieux de leur bien-être. En termes d'incitations dans le temps, courant 2009, l'entreprise obtient un label de responsabilité sociale (le label RSE) et s'inscrit aussi dans une charte en faveur de la non-discrimination, de l'égalité de traitement et de la lutte contre les discriminations, qui est, de mémoire, une charte régionale concernant les centres d'appel.

Puis la législation sur les seniors arrive et l'entreprise, qui recrute déjà des seniors, met cette disposition préexistante dans son plan. Ça ne change donc rien en matière de politique RH, simplement ils quantifient un peu les choses. Ils proposent aussi de mettre dans ce plan des actions qu'ils conduisent déjà sur l'intégration des seniors. Globalement, ils ont un processus d'intégration tout-venant, qui consiste à former les personnels sur le métier, et puis sur un certain nombre de spécificités en fonction du process sur lequel les salariés entrent. Ce qu'ils font est relativement simple : les temps de formation peuvent être allongés à la demande des salariés, quel que soit l'âge, mais en l'occurrence plutôt utilisés par les salariés âgés. Deux à trois semaines de formation, c'est le socle de base. Pour les salariés les plus âgés, il est arrivé que les formations durent deux mois. Donc, des temps qui peuvent être multipliés par deux, voire un peu plus. On trouve également un accompagnement individualisé de la personne entrante, et notamment du senior, avec tout un travail de *feedback*, d'écoute attentive sur les situations de travail rencontrées dans les premières semaines ou les premiers mois.

En matière d'organisation, une action consiste à positionner les seniors sur les processus de travail qui sont les moins fragmentés. Alors, je n'ai pas le temps d'entrer dans le détail, mais il y a une logique derrière cela : soit on est sur des activités à destination des professionnels (les entreprises), soit à destination d'individus (les clients individuels). On positionne plutôt les seniors sur les processus de travail qui concernent les entreprises. Pourquoi ? Parce qu'en fait l'idée est que les seniors aient moins de clients, mais qu'ils puissent gérer l'ensemble du processus de réponses aux demandes de celles-ci. Et il y a une sorte de cohérence dans la succession des tâches, qu'on ne retrouve pas dans les autres processus de travail – plus ponctuels, plus fragmentés et qui nécessitent

d'aller relativement vite pour passer d'un client à l'autre –, ce qui est cognitivement beaucoup plus sollicitant pour les salariés. Les salariés seniors sont beaucoup plus à l'aise pour prendre en charge un processus dans son ensemble, plutôt que des parties de divers processus. Donc, la question de la polyvalence et de comment on gère cette polyvalence, dès l'intégration des salariés âgés, a été posée par l'entreprise. Elle a été définie et entre dans la conception de l'organisation, ce qui permet aux seniors recrutés de rester. *In fine*, quand même, c'est une entreprise où il n'y a pas de *turnover* dans un secteur qui en génère beaucoup.

Donc là, on voit bien que c'est une entreprise qui, ayant fait des choses auparavant, les intègre dans son plan d'actions « senior ». Au-delà de ça, l'existence d'une dynamique de non-discrimination, autour de la responsabilité sociale, etc. n'est probablement pas sans incidence, – même si c'est difficile de dire de manière très précise en quoi ça interfère sur le choix des actions retenues et leur articulation.

La dernière entreprise est la plus petite de notre panel avec une trentaine de salariés. Elle pose des stores, volets roulants, portails, etc., pour une clientèle qui est essentiellement constituée de particuliers, et à la marge, une clientèle de collectivités. C'est une entreprise qui n'est pas soumise à l'obligation de négocier et qui, pour autant, a conclu un accord d'entreprise. Ce que nous dit la direction, c'est qu'on a « l'habitude de faire des accords. » Ils ont un accord « aménagement du temps de travail », des accords sur les primes de « trajets et chantiers ». Donc, ils ont une certaine habitude de la négociation sociale.

Lors de la prise de contact avec la direction de l'entreprise, celle-ci nous dit qu'ils ont des actions dans le domaine de « la prévention de la pénibilité et l'amélioration des conditions de travail ». Lorsque la direction nous montre son accord nous découvrons que ce thème n'apparaît pas. Néanmoins, l'entreprise a fait un certain nombre de choses. C'est une entreprise qui a une partie non négligeable de ses salariés qui sont des quinquagénaires. Il n'y a pas de formation initiale pour le métier de poseur. L'entreprise doit donc former son personnel sur ce métier qui nécessite des compétences électriques, de menuiserie, plâtrier, etc. En gros, les poseurs se qualifient de « très bons bricoleurs ». Et cet aspect-là est d'autant plus important que l'entreprise est économiquement positionnée sur son marché par la qualité de ses prestations. Donc, ça veut dire que l'enjeu de compétences, de savoir-faire de ces poseurs, est extrêmement important, si elle veut continuer à se développer. C'est un point extrêmement fort.

Cette entreprise a également fait beaucoup de choses depuis plusieurs années. Elle engage des actions autour des conditions de travail à partir de 2004. Elle est alors poussée par l'OPPBTP – qui est l'organisme de prévention du secteur du bâtiment et des travaux publics, auquel cette entreprise adhère – qui, dans le cadre de dispositifs incitatifs, propose à l'entreprise un contrat de prévention. À partir de ce moment-là commence une logique de prise en charge des conditions de travail, au sens large du terme. Elle refond son document unique de prévention et travaille également sur le risque routier. Et puis la population vieillit. Elle commence à faire face à des restrictions d'aptitude. C'est une entreprise familiale, au sens propre du terme. C'est-à-dire que tous les postes de direction sont occupés par des membres de la même famille, et ce, depuis deux générations. Donc, on est vraiment dans l'entreprise familiale archétype. La responsable administrative et ressources humaines nous dit : « à un moment donné, c'est très compliqué pour nous de se séparer de salariés, parce qu'ils commencent à avoir des difficultés de santé. Par ailleurs, on est une petite entreprise. On est économiquement fragile, et on ne peut pas non plus répondre de manière satisfaisante à des aménagements trop coûteux », etc. C'est pour ça qu'elle s'appuie beaucoup sur toutes les aides publiques, qu'elles soient financières, mais aussi les aides au conseil, que peuvent fournir par exemple l'OPPBTP ou l'Aract, ou d'autres. Et donc, elle engage une dynamique d'améliorations un peu globale.

Elle se trouve confrontée assez vite à partir de 2006-2007 avec un cas de restriction d'aptitude d'un salarié, qui est reconnu comme travailleur handicapé. Et donc là, il faut vraiment faire de l'aménagement de poste de travail de manière très substantielle. Elle se fait aider par l'AGEFIPH à

ce moment-là, pour reclasser ce salarié. De fil en aiguille, de manière très individualisée, il va y avoir une succession, comme ça, de reclassements à effectuer.

Et c'est dans ce cadre-là que l'entreprise saute le pas à un moment donné pour un salarié qui, après un long arrêt-maladie, se retrouve dans l'impossibilité de tenir son activité. La direction décide de travailler avec cette personne-là et un certain nombre d'autres salariés dans l'entreprise, à ce qu'on pourrait faire pour garder ce salarié ? L'idée qui a été développée, était de le faire monter en compétences sur un certain nombre de domaines, notamment en électromécanique et électricité, au regard d'un certain nombre de besoins, ou en tout cas du souhait de l'entreprise de développer un certain nombre d'activités liées à ces domaines. Le travail qu'a fait la direction de l'entreprise a été de faire évoluer conjointement les compétences du salarié, en même temps que de concevoir des tâches et des prestations nouvelles qui seraient susceptibles d'être tenues par ce salarié, avec ces nouvelles qualifications, avec sa formation, et puis, bien sûr, avec son expérience professionnelle antérieure. Elle a développé un certain nombre de choses, notamment autour de visites d'installation. Il s'agit d'une prestation qui consiste à faire de la visite des parties électriques des installations qui ont été posées par l'entreprise par ailleurs. Et puis, d'autre part, de développer cette même prestation auprès des collectivités – l'entreprise étant sur une grande agglomération, les collectivités sont localisées tout autour ce qui, du coup, génère moins de trajet que pour les chantiers chez les particuliers. Donc ça permettait de limiter les trajets, qui étaient difficiles pour cette personne. Ça lui permettait d'être sur des activités sans travail de pose qui sont des activités extrêmement pénalisantes du point de vue physique, en plus d'être complexes du point de vue des compétences requises. Et puis, il y a un dernier point dans le développement de cette prestation-là, c'est l'idée de faire de ce salarié le préparateur des installations électriques à monter sur les chantiers. C'est-à-dire qu'il intervenait en amont des chantiers, dans la préparation (choix de tel ou tel matériel, choix de la motorisation, etc.) qui est une fonction qui n'existait pas dans l'entreprise. Et cette fonction a aussi été créée parce qu'elle soulageait les équipes de poseurs dans la préparation de leurs chantiers de pose.

Tout ce travail était un pari pour l'entreprise, puisque, en fait, il a fallu deux ans pour que cette activité devienne viable, au niveau économique. On voit bien que tout ce travail articule le fait de permettre à des salariés en difficulté de pouvoir rester dans l'entreprise, tout en développant de l'activité économique.

Débat avec la salle

Valérie Zara-Meylan : merci beaucoup pour cette présentation, pour ces exemples variés. On voit bien comment une politique publique peut intervenir à un moment donné dans une histoire d'entreprise. Il faut comprendre cette histoire et tout ce parcours pour comprendre comment elle est mise en œuvre. Est-ce qu'il y a des questions ?

Gérard Cornet (gérontologue) : C'est intéressant parce que vous abordez différentes catégories de pénibilité : la pénibilité physique avec les TMS, la pénibilité, disons, mentale avec la charge de travail, et puis la troisième, c'est peut-être une autre catégorie, qui est la reconsidération, l'estime de soi... C'est une espèce de respect de la personne, de valorisation de la personne, par rapport notamment à la hiérarchie et aux responsables de proximité. Comment, vous, vous voyez l'analyse de la pénibilité sur ces trois critères ? Parce que la pénibilité est vraiment un sujet de discussion entre patronat, syndicats, c'est difficile à analyser...

Laurent Caron : oui, oui, c'est difficile. C'est compliqué comme question. Je vais être tout à fait franc là-dessus. Les décrets sur la pénibilité qui sont sortis, là, nous ont (en tout cas sur l'année passée) complètement fermé les portes, d'une certaine manière, des entreprises. C'est-à-dire qu'en gros, on a rencontré uniquement des entreprises qui se sont accrochées aux dix facteurs de pénibilité. Donc, là, on est sur la pénibilité physique, avec effet possible et irréversible sur la santé, etc. C'est-à-dire qu'on a mis de côté les autres aspects que vous évoquez : intérêt du travail, situation vécue comme pénible, etc. Donc ça restreint le cadre. Et les entreprises ne nous ont interpellés que sur la question des facteurs de pénibilité, alors que nous, on avait un discours qui consistait à être plutôt dans une logique d'ouverture sur une pénibilité à appréhender de manière plus large, et pas simplement sur l'objectivation d'un certain nombre de facteurs.

Donc, comment on s'y prend ? Je ne sais pas trop. Ce que je constate, c'est qu'on arrive à revenir sur la pénibilité (en tout cas, pour ma pratique... Je ne prétends pas que ce soit comme ça qu'il faille faire) lorsqu'on entre par d'autres sujets, et notamment, moi, j'entre par des sujets comme les TMS ou les risques psycho-sociaux. Et, à ce moment-là, on arrive à revenir sur le terme « pénibilité » dans l'entreprise. Et je vais être prudent, mais l'impression que j'ai, c'est qu'à partir du moment où on arrive à faire comprendre dans l'entreprise qu'il faut aller regarder les situations de travail (donc là, je réutilise le terme au sens ergonomique), si ça c'est acceptable, alors on peut ouvrir sur l'ensemble des contraintes, des difficultés que rencontrent les salariés. C'est-à-dire que la parole des salariés retrouve un droit, une valeur.

Voilà, il y a des modèles de compréhension des situations entre les contraintes, les ressources dont on dispose, pour pouvoir travailler convenablement, etc. C'est des choses qu'on met en œuvre dans les entreprises. Mais je crois que ce qui fait qu'on arrive à revenir sur la pénibilité, avec un prisme plus large que le prisme que nous ont donné les décrets, c'est à partir du moment où on accepte de revenir sur la question des situations de travail, de la description des situations de travail, et toutes ses composantes telles que l'ergonomie les pose.

Gérard Cornet : dans le cas du contrat de génération, par rapport à l'accueil des jeunes, ça va poser certains problèmes, parce que si on veut accueillir des jeunes à faible niveau de qualification, pour eux, par définition, les conditions de travail et de discipline seront un facteur de pénibilité, qu'il va bien falloir gérer dans le tutorat.

Laurent Caron : là, je n'ai pas vraiment de réponse... Enfin, je ne sais pas si c'est une question ou si c'est un propos, mais... Oui, au cas par cas. On avait une situation de tutorat, je crois, dans laquelle effectivement il y avait un gap... Alors, je ne sais pas si ça rejoint la question de la pénibilité, mais en tout cas les attentes n'étaient pas les mêmes entre les tuteurs, qui souhaitaient plutôt avoir un tuteur bien repéré, et puis plutôt des jeunes en apprentissage, qui préféreraient un peu butiner avec plusieurs tuteurs. Avec l'idée d'apprendre plus vite, et des choses différentes, parce que Pierre, Paul

ou Jacques ne font pas tout à fait pareil, et que ça m'intéresse d'aller voir ce que font de manière différenciée ces trois-là. Donc, d'emmagasiner aussi de l'expérience, des savoir-faire différents. Et, du coup, en espérant s'enrichir assez rapidement d'un certain nombre de connaissances ou de savoir-faire.

Ludovic Bugand (chargé de mission à l'Anact) : je reviens sur les trois cas d'entreprise que tu présentes, mais plus sur le choix de la représentation que tu nous donnes à voir de l'action menée par ces entreprises, avec justement la politique publique, qui crée aussi à un moment donné une amorce qui vient compléter, en tout cas aider à compléter, un certain nombre d'actions. Est-ce que cette représentation-là, c'est toi qui la formalises *a posteriori* sur la base des différentes données que tu as pu ramasser dans l'entreprise ? Ou est-ce que les acteurs mêmes dans l'entreprise étaient en mesure de se le représenter tel que ? Et deuxièmement, pourquoi tu nous donnes à le voir comme ça ? C'est-à-dire par rapport à l'exposé de ce matin sur la question des temporalités, et de la manière dont elles s'imbriquent ou pas. Est-ce que donner à voir de ces différentes actions leur imbrication, nous laisser une trace des actions menées par l'entreprise, des apprentissages, des dynamiques engagées ou pas, est-ce que ce n'est pas aussi une forme d'outillage, peut-être particulier, imaginé pour intervenir sur ces questions-là ?

Laurent Caron : il y a au moins deux choses. Alors, sur la première partie de la réponse, ce n'est pas moi qui évoque, enfin en tout cas ce sont les acteurs des entreprises qui évoquent historiquement ce qu'ils ont fait, etc. Ce sont aussi des entreprises, et c'est pour ça qu'on les a aussi retenues, sur lesquelles on en sait un peu plus que ce qu'on a fait dans l'étude pour le compte du COCT. Ça veut dire que typiquement chez STORE, par exemple, on est intervenu chez eux sur des situations de travail de pose en termes d'analyse de contraintes, de facteurs de contraintes, notamment de TMS. On est intervenu en 2006-2007. Voilà. Donc, on est revenus les revoir derrière en 2009. Cette histoire-là, on la connaît. Il y a quand même une part de reconstruction effectivement, mais ce que je propose comme étant des incitations, ce n'est pas moi qui les valide. C'est vraiment l'entreprise qui le fait. Après, tout n'est pas rose non plus. Il y a des incitations qui sont vues du point de vue de la direction. Il y a des incitations qui sont vues du point des représentants des salariés, ce ne sont pas forcément les mêmes. Donc, c'est une reconstruction qui est aussi, comme toute reconstruction, entre les faits qui nous sont donnés, et qui sont eux-mêmes des faits reconstruits par les personnes qu'on rencontre – et puis ce que moi j'avais envie de vous montrer puisque la question qui était posée était celle des politiques publiques, que moi j'ai traduite sous forme d'incitation.

Le deuxième aspect, c'était plutôt sur la question de la représentation : pourquoi formaliser ça comme ça ? Est-ce que ça a une valeur d'outillage pour l'entreprise ? Ça, je ne sais pas. Aujourd'hui, je ne sais pas répondre. On a déjà eu ce genre de discussions. C'est peut-être utile pour exprimer ici un certain nombre de choses. Je ne suis pas sûr que, pour l'entreprise, ce soit très utile. Je n'ai pas l'impression qu'ils s'interrogent. Je ne sais même pas si c'est bien la question que tu posais. Mais je n'ai pas l'impression qu'ils s'interrogent sur leur histoire, d'une certaine manière. Le rappel du fait qu'on a travaillé avec l'OPPBTP il y a sept ou huit ans, par la direction de l'entreprise, c'est parce qu'on l'a conduite sur ce chemin-là qu'elle fait le lien entre : depuis qu'on a travaillé comme ça, aujourd'hui on gère mieux notre document unique de prévention des risques professionnels, et la mise à jour annuelle. Je ne suis pas sûr qu'ils fassent spontanément des liens entre ces éléments.

Ce sont aussi, dans deux des cas, des entreprises qui nous ont dit avoir répondu par un plan ou par un accord senior à une obligation légale. La dernière, quant à elle, nous a dit : « nous, plan ou accord, c'est pareil, parce qu'on a l'habitude de faire des accords, et donc on le fait ». Mais je ne sais pas si la représentation, telle qu'elle est proposée ici, est vraiment outillante, pour l'entreprise. Elle peut l'être par contre, si les acteurs disparaissent, car ça peut laisser des traces. Ça, c'est plutôt le cas d'entreprises importantes. Mais ce n'est pas ça qui fait outillage, me semble-t-il.

Valérie Zara-Meylan : dans le prolongement de cette question : dans la suite des actions que vous avez engagées avec eux, dans l'accompagnement que vous avez eu, il ne vous semble pas que ça a

été une occasion pour continuer de travailler avec eux, pour les suivre et les accompagner plus longtemps par la suite, avec un autre outil, avec un autre regard sur les conditions de travail, avec des moyens qui sont ouverts, et des possibles qui sont ouverts, du fait du travail réalisé dans le cadre de cette action ?

Laurent Caron : là aussi, la question est un peu compliquée, parce que nous, jusqu'alors en tout cas, on n'a pas vocation à suivre des entreprises dans la durée. Donc, c'est difficile. On peut les connaître de manière ponctuelle, parfois à diverses occasions, mais sur une question bien précise. Le centre d'appel nous a interpellés sur la question de la charge du travail, par exemple, parce qu'ils avaient envie de travailler dessus. Nous, on ne suit pas les entreprises de manière transversale et, pour nous, c'est un manque. On ne peut pas répondre à ça.

Après, sur le deuxième volet, par rapport aux incitations, il me semble (c'est peut-être une évidence que je vais dire là) que les entreprises que j'ai citées, pour lesquelles on voit bien qu'il y a eu des appuis divers et variés, des incitations diverses et variées, ce sont des entreprises qui, d'une certaine manière, apprennent à travailler autour de ces incitations-là. Je dis bien travailler autour. C'est-à-dire soit à solliciter de l'appui extérieur, de l'expertise, etc. Soit qui enclenchent des dynamiques. Quand la Carsat incite fortement avant injonction, à mettre en place un plan de prévention sur les TMS, elle attend qu'il y ait un plan avec une organisation, avec des objectifs pluriannuels, etc. Donc, elle met l'entreprise face à une obligation de s'engager dans la durée et pas simplement un *one shot*. Donc, les incitations, par leur forme, mènent à ça. On voit bien par exemple dans le cas de PRESS que, finalement, le plan a été déposé pour un an et pas pour les trois années. Et ce, parce qu'ils ont commencé à travailler dessus avant que l'accord métallurgie soit signé. Donc, ils ont choisi un an, parce que l'année suivante, en fonction de l'accord de branche, ils se raccrocheront ou pas à celui-ci. Ça renvoie à des questions autour de la manière dont ces incitations vont jouer dans la durée, et c'est éminemment variable d'une entreprise à l'autre.

Auditrice : Alors, je suis chef d'entreprise et parallèlement inscrite à un master GRH sociologique, cette année. Je voudrais revenir sur les contrats d'avenir. Je me demande, plutôt que mettre l'accent sur les contrats d'avenir, demander aux entreprises d'accueillir les jeunes... le problème qui se pose, et il y a des intervenants qui l'ont relevé, ce matin... cet après-midi aussi, c'est le niveau de qualification de ces jeunes. Peut-être que, dans les différentes branches, ces jeunes arrivent et il n'y a pas d'attente de la part de l'entreprise, parce qu'après il faut former ces jeunes. Je pense que ce n'est pas tellement le problème, mais c'est plus parce que ça ne correspond pas à l'attente des entreprises. Est-ce qu'à votre avis, pour être plus efficace, ça serait plutôt intéressant de mettre l'accent sur « les métiers d'avenir » ? Mettre l'accent sur les formations professionnelles ciblées, en accord, bien entendu, avec les entreprises, relever leurs attentes ? Et puis les politiques publiques, aussi, mettre en face des attentes des entreprises le niveau des formations de métiers, et puis que les politiques publiques aussi s'intéressent à ça. Et former ces jeunes de façon concrète, de façon ciblée. Et puis après, je pense que ça sera plus simple pour eux d'intégrer les entreprises – parce que là, on voit bien, les contrats d'avenir ont du mal à décoller. Si la formation n'est pas vraiment ciblée, qu'elle ne correspond pas à l'attente de l'entreprise, je pense que ça posera toujours un problème.

Laurent Caron : vous posez deux remarques. La première est que c'est aussi une question politique. Aujourd'hui, les contrats d'avenir, ils sont ce qu'ils sont. Les textes, ils sont ce qu'ils sont. La deuxième remarque, c'est que, rien n'empêche les entreprises de dépasser ce qu'il y a dans les textes, et notamment sur les questions d'intégration, sur les questions de formation, mais aussi et peut-être plus en profondeur sur la question des transmissions. Il y a un écart entre transférer des compétences et transmettre des compétences. Il y a un jeu, là, qui est important. Si les entreprises font du tutorat de base, c'est une chose. Si elles inscrivent la question de l'intégration et de la transmission dans des temps longs, ça peut devenir plus efficace. Il faudrait qu'elles aient un peu plus de réflexion sur ces dispositifs-là. Je ne suis absolument pas un spécialiste des ressources humaines, donc j'aurais beaucoup de mal, sur les questions de formation pure et dure, à vous répondre. Mais, en même temps, on voit bien dans les exemples cités qu'à travers des dispositions qui

sont très cadrées sur les seniors les constructions qui sont faites par les entreprises, qu'elles soient spécifiques, ou qu'elles existaient par ailleurs, peuvent être parfois pointues ou fouillées, voire même extrêmement complexes à l'échelle de certaines entreprises. Donc, là aussi, sur les contrats d'avenir, je ne sais strictement rien de ce que les entreprises vont faire. Mais elles ont le droit de prendre la main là-dessus. Elles peuvent faire plus que ce qu'on leur demande de faire.

Auditrice : au niveau des tutorats, je pense que ça marche. Et moi, personnellement, je trouve que c'est une bonne idée. Mais, en fait, le problème que je soulève, et vous l'avez bien dit, vous n'êtes pas spécialiste des GRH formation, mais c'est juste au niveau de la formation technique de ces jeunes, avant qu'ils arrivent dans les entreprises : est-ce qu'on ne pourrait pas préconiser des formations, même de courte durée, pour ces jeunes ? Au moins qu'ils aient une base. Parce que peut-être que ça lèverait le frein de la part des entreprises, de les accueillir, parce qu'aujourd'hui c'est l'argument qui est avancé. Et on voit que c'est les jeunes qui ont un niveau dans le lot qui arrivent à être recrutés, ou acceptés, dans les entreprises. Sinon, au sein de l'entreprise, le système de tutorat, moi je trouve que c'est une très bonne chose. Et les tuteurs font leur boulot dans la majorité des cas.

Laurent Caron : je n'ai malheureusement pas de réponse, au-delà des actions à construire sur l'intégration et la transmission.

Chapitre 2

LES CONNEXIONS ENTRE DEUX CHAMPS DES POLITIQUES SOCIALES : LA PLACE DU TRAVAIL DANS LES RÉFLEXIONS DU CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES 2000-2013

Serge Volkoff, statisticien, ergonomiste, Creapt, CEE

Je ne vais pas me plaindre du titre qui est mis pour mon intervention, puisque c'est moi qui l'ai proposé. Mais c'est vrai qu'il est, quand même, extrêmement ambitieux quand on le lit comme ça : « Les connexions entre deux champs des politiques sociales : la place du travail dans les réflexions du Conseil d'Orientation des Retraites 2000-2013 ». L'origine des choses est très simple. Il se trouve que je suis moi-même dans cet organisme, depuis ses débuts en 2000 (et je vais vous le présenter). Au moment où, au Creapt, on a décidé de donner ce thème « politiques publiques et pratiques d'entreprise sur âge / travail », ça me paraissait naturel de suggérer... de faire une sorte de lecture « de l'intérieur du travail de cet organisme-là, qui, au fond, a une place dans les politiques publiques, une place de réflexion anticipatrice sur les politiques publiques des retraites. Et je suis dans cet organisme justement pour y tenir les questions du travail.

Pour ne pas vous décevoir, je voudrais dire que ce titre est celui d'un exposé certainement intéressant, d'un article certainement intéressant, mais qui demanderait des recherches assez longues et attentives en sociologie politique ou en histoire. Or, je ne suis ni sociologue, ni politologue, ni historien. Et les éléments de recherche, de réflexion, que j'ai pu rassembler pour cet exposé, sont attentifs peut-être mais pas longs. On a décidé ça en février-mars, et voilà, j'ai repris une documentation, je vous dirai comment j'ai travaillé, au passage, mais n'y voyez vraiment pas quelque chose d'achevé.

Alors, l'idée, c'est de se dire : voilà un organisme, le COR, où se débat la politique des retraites, et qui (je vais le montrer dans un instant) a, dès les débuts, inscrit dans son champ la question du travail ; pas comme constante et prioritaire – mais en tout cas les questions du travail sont considérées comme ayant leur légitimité à ce sujet. Et, très pragmatiquement, le fait même que j'y aie été désigné, ce n'est évidemment pas comme spécialiste des retraites, que je ne suis pas du tout, mais c'est comme, en principe, connaisseur des questions d'âge et travail. Ma propre appartenance au COR est, en principe, le signe que cet organisme est censé travailler là-dessus. Ce n'est heureusement pas le seul indice de cela. Il y a quand même quelques autres éléments que je vais vous montrer.

Ce que je fais me contenter de faire dans cet exposé, c'est d'abord de vous rappeler, ou d'indiquer à ceux d'entre vous qui ne le connaissent pas, ce que c'est que cet organisme, le Conseil d'Orientation des Retraites (COR), dire un peu comment il travaille et ce qu'il produit. Donner une idée un peu générale de la place du travail dans ses activités. Et ensuite, de manière un peu plus précise, comment on retrouve cette idée des rapports entre travail et retraite, autour de quelques questions, qui constituent autant de débats, parce que le COR est un lieu de débat politique et social, sur lesquels le travail et la retraite peuvent se rencontrer. Je conclurai sur quelques réflexions que cette petite étude-là a suscitées chez moi, quant aux possibilités ou difficultés de faire entrer la question du travail dans le débat social sur les retraites.

Le Conseil d'Orientation des Retraites : une rapide description

Donc, je commence par le premier point : qu'est-ce que le Conseil d'Orientation des Retraites ? Comment est-ce qu'il travaille ? Et qu'est-ce qu'il produit ?

L'objet officiel, de long terme et stable, du travail du COR est de constituer un lieu permanent d'études et de concertation (notamment de concertation à partir d'études), entre les principaux acteurs du champ des retraites. Vous verrez, d'après la composition du conseil que je vous montrerai dans un instant, qui sont ces organismes ou ces personnes qu'on considère comme les acteurs du champ des retraites. Son travail est de suivre l'évolution des régimes de retraite et de faire des propositions pour assurer leur solidité financière et leur fonctionnement solidaire. Alors vous voyez, quand on dit les choses comme cela, évidemment, la question du travail et même la question de l'emploi dans un premier temps ne s'y trouvent pas. Mais, quand on précise un peu les missions, en fait, on les voit peu à peu affleurer, juste derrière les phrases qui désignent les missions du Conseil :

- décrire les évolutions et perspectives des régimes de retraite, au regard des évolutions économiques sociales et démographiques. Dans ces évolutions, il y a bien sûr la question de l'emploi, et notamment la question de l'emploi des seniors, des tranches d'âge des dix ou quinze dernières années de la vie professionnelle ;
- mener une réflexion sur le financement et apprécier les conditions requises pour assurer cette viabilité financière. Bien sûr, les taux d'emploi, notamment les taux d'emploi des seniors, jouent un rôle dans cette viabilité financière ;
- participer à la formation sur le système des retraites et sur les effets de ces réformes conduites. Parmi ces effets, il peut y avoir notamment ceux des mesures que l'on prend concernant la longueur de la vie professionnelle, ou plus particulièrement sur la durée de cotisation, le débat social du moment. Quand on déplace l'âge seuil de 60 à 61 et 62 ans, quand on déplace les nombres d'années de cotisations de 40, à 41, 42, etc., il y a des effets. Et ces effets portent d'abord sur la population au travail. Donc, les questions d'emploi et du travail s'invitent évidemment dans cet objectif de formation ;
- et enfin, suivre la mise en œuvre des principes communs aux régimes des retraites, etc. À partir du moment où on pose cette question des principes, on voit bien qu'on les relie à des principes d'organisation sociale en général, notamment ce qui peut gouverner la question de la place du travail tout au long de la vie – par exemple, de sa durée d'ensemble, ou par exemple des questions de pénibilité sur lesquelles je reviendrai à un moment donné.

Quels sont les membres de ce Conseil ? Alors, il y a :

- un président : il y en a eu deux jusqu'à présent dans l'histoire du Conseil, qui a été fondé en 2000. Il y a eu Yannick Moreau de 2000 à 2006, Raphaël Hadas-Lebel aujourd'hui⁸. L'un et l'autre étant des conseillers d'État ;
- huit parlementaires, avec un bon équilibre des deux assemblées, et des responsabilités politiques ;
- cinq responsables patronaux et dix responsables syndicaux. Selon la dimension des organismes patronaux ou syndicaux, ils ont un ou deux représentants chacun ;
- des responsables associatifs, de type association de familles, de retraite, etc. ;
- des grandes administrations. Là, je les énumère. Ce n'est pas inintéressant. Elles sont représentées en général par le directeur, ou quelqu'un par lequel il se fait représenter. Donc, il y a la Sécurité Sociale. Il y a deux personnes côté Finances (donc ce n'est pas indifférent, vous

⁸ NB. « Aujourd'hui » désigne évidemment la date du séminaire, donc mai 2013. Un troisième président, Pierre-Louis Bras, a été nommé au début de 2015.

voyez), le Budget et le Trésor. La Fonction publique. L'Emploi. Et puis, le Centre d'analyse stratégique ;

- et puis, il y a quelques personnes qualifiées, qui ont été choisies en fonction des sujets qu'ils ont à connaître, par leurs activités professionnelles ou scientifiques. Comme je l'ai dit, je fais partie de ces personnes-là. Je suis celui qui est censé porter, dans les réflexions du Conseil, les questions âge-travail, ce que j'essaie de faire depuis le début.

Comment travaille le COR ? Il y a un secrétariat général d'une dizaine de personnes, qui travaillent, je peux le dire, beaucoup, qui produisent et préparent toutes les séances, qui rassemblent tous les documents et qui écrivent des notes de synthèse qui sont très utiles.

Il y a une réunion plénière mensuelle d'une demi-journée, qui, en général, est précédée une semaine avant d'un groupe de travail. Dans la réunion plénière, il y a les représentants que je viens d'énumérer. Et, dans le groupe de travail, il y a des personnes plus nombreuses, qui viennent des mêmes organismes, ou d'autres, dont certaines sont dans cette salle, qui viennent au titre de leurs compétences ou de leurs centres d'intérêt, qui ont amené à ce qu'on souhaite leur présence. Donc, une réunion plénière, c'est une trentaine de personnes. Un groupe de travail, ce sont plutôt quarante personnes, assez différentes des précédentes. Et l'ambiance est un peu différente aussi.

Avant chaque plénière, et donc avant chaque groupe de travail, il y a des dossiers de travail, qui sont faciles d'accès sur un site, dont je vous préciserai les références dans un instant. Il y a là toute une série de notes produites par des chercheurs, des chargés d'études, des organismes divers, etc. Pour une séance en général, il y a entre dix et quinze documents, qui font chacun entre quelques pages, et parfois jusqu'à trente à quarante pages. Plus une note de synthèse à chaque fois, pour chaque plénière, qui est faite par le secrétariat général du Conseil. À peu près une fois par an, il y a la remise d'un rapport du Conseil d'Orientation des Retraites, qui peut avoir des thèmes préférentiels, qui ne sont pas forcément les mêmes d'une année à l'autre. Une fois par an aussi, il y a un colloque, qui a pour mission de faire un échange un peu plus large, moyen public, grand public, sur un thème important, et ayant à voir avec les retraites. À deux reprises, dont l'une toute récente, le COR a produit des fiches synthétiques, sur les problèmes du moment, qui sont cette fois des papiers de vulgarisation, d'une page à chaque fois. Et puis, il y a donc le site, que je vous conseille volontiers d'aller voir, parce qu'il est utilement fait. Il est à mon sens, très maniable, pour quelqu'un de l'extérieur. Et on y a accès absolument à tous les documents, dont je viens de parler. C'est-à-dire tous les documents, de tous les dossiers, qui ont servi à toutes les séances, plus évidemment les rapports, plus les actes des colloques. Et tout cela est, je trouve, d'une navigation simple, qui permet y compris d'entrer par mot-clé, etc. C'est comme cela que j'ai travaillé moi-même, d'ailleurs, pour cet exposé. J'ai travaillé à partir de documents que j'avais, et puis du site.

Le Conseil des Retraites peut mobiliser les administrations concernées et d'autres organismes, pour faire toute une série de calculs, d'évaluations, de préparations, de réflexions, etc., voire susciter et financer lui-même des études sur tel ou tel point particulier.

Bien sûr, je me suis servi seulement d'une petite partie de toutes ces ressources. Forcément, je me suis servi aussi de mes propres souvenirs, notamment des réunions plénières, mais surtout je me suis servi des dossiers de travail. Je suis retourné dans la totalité des dossiers du travail du COR. Il y a eu dix à onze séances par an, depuis treize ans, environ 150 séances en tout, comptons à chaque fois une douzaine de documents... Donc, il y a peut-être 1 800 documents en tout. Mais, évidemment, il n'y en a qu'une partie qui a quelque chose à voir avec l'emploi et le travail. Et c'est ceux-là que je suis allé récupérer et, soit lire attentivement, pour les notes de synthèse, certains documents, soit au moins survoler pour me remémorer de quoi cela parlait. Et c'est essentiellement dans ce matériau-là que j'ai puisé, pour ce que je vais vous présenter dans cet exposé.

J'ai aussi un peu utilisé les rapports du Conseil, qui, à la différence des dossiers de travail, sont l'émanation d'un consensus dans la discussion. La plénière du Conseil d'Orientation des Retraites, avec tous les intervenants que vous venez de voir, politiques de tous les bords, syndicats, patronat,

etc. se met d'accord, avec une tonalité assez courtoise, qui est celle des réunions dans ce type d'instance. On ne s'écharpe pas, mais on ne va pas non plus faire des concessions qu'on ne supporterait pas. De cette manière, le Conseil arrive à définir des positions sur un certain nombre de sujets, qui relèvent d'un constat suffisamment partagé pour qu'on les accepte. De temps en temps, vous verrez changer de couleur les textes que je vais présenter dans les diapositives. Je vais passer à une couleur rouge, et ce seront des éléments un peu « officialisées », au sens que ce sont des positions du Conseil d'Orientation des Retraites, lui-même. Ce que j'ai puisé dans les dossiers de travail sera marqué en gris, ce sont des choses qui ont été présentées devant le COR, qui n'ont pas suscité de tollé disons, mais qui sont sous la responsabilité de l'auteur de la note, ou de l'administration qui l'a produite. Enfin, de temps en temps, je me servirai d'un ou deux documents qui ont été surtout présentés dans le cadre des colloques.

Quelle place du travail, de façon générale, dans les activités du Conseil ?

Très tôt, Yannick Moreau, qui a été, comme je l'ai dit, la première présidente du Conseil d'Orientation des Retraites, a affirmé la nécessité que les volets emploi-travail, soient très fortement présents. Avant même la première réunion du COR, elle avait présenté son point de vue sur les axes de travail de ce conseil, dans les rencontres parlementaires sur la protection sociale. Elle avait un certain nombre d'affirmations, fortes, du genre : *« le pacte social est en cause (...) Beaucoup se joue avant la retraite, et notamment dans les lieux de travail (...) Il serait illusoire de penser qu'on va augmenter la durée d'activité, si on ne fait pas évoluer la gestion des ressources humaines (...) Il y a des données qui manquent pour bien percevoir les conséquences de telle ou telle mesure, pour comprendre le sens des évolutions en cours, par exemple sur l'âge et le travail. »* Et à l'époque, il y a eu même un groupe de travail spécifique sur la question âge-emploi-travail. Le premier colloque du COR a porté sur âge et travail, en 2001.

On retrouve cette préoccupation dès le premier rapport du COR, qui date de 2001, avec des contenus qui ne sont pas du tout neutres, pas spécialement policés dans leur formulation :

- *« Il est très important de faire comprendre l'absurdité d'une situation dans laquelle on considère un homme ou une femme de 54 ans comme un salarié âgé qu'il faut pousser au départ et un retraité de 60 ans comme un jeune retraité actif et dynamique »*
- *« La formation continue tout au long de la vie active devrait permettre aux salariés d'utiliser le savoir accumulé, de l'enrichir et de mettre leur expérience au service de l'entreprise »*
- *« La prise en compte de la pénibilité de certaines fonctions devrait conduire à promouvoir le concept d'emploi de qualité répondant à deux critères : préservation de l'intégrité physique et psychique du travailleur, ouverture à une large gamme de salariés, quel que soit leur profil »*
- *« Le Conseil d'Orientation des Retraites souhaite que cette politique soit menée de manière résolue et visible. Il demande la réunion d'une conférence tripartite, portant aussi bien sur l'emploi que sur les conditions de travail, la prise en compte de la pénibilité de certains travaux et les modes de gestion des entreprises »*

Retenons que ce sont là des affirmations suffisamment consensuelles, puisque c'est dans le rapport du Conseil.

Trois ans plus tard, était intervenue la réforme Fillon : la réforme des retraites de 2003, qui, pour l'essentiel annonçait l'allongement des durées de cotisation. Un document de 2004, dans les débats du COR, re-mentionne la priorité donnée à la question âge et travail, que la réforme de 2003 avait très peu abordée. Était à nouveau partagée par l'ensemble des membres du COR l'idée que l'emploi des salariés âgés, et la valorisation de leurs expériences, sont essentiels dans la réflexion de l'avenir du

système des retraites. Or, lisait-on, « *rien ne permet de penser qu'on assiste aujourd'hui à un véritable renversement de tendance dans les attitudes vis-à-vis des salariés dits âgés et dans les comportements des salariés eux-mêmes (...) le rôle du COR trouvera rapidement ses limites si les acteurs politiques ne s'emparent pas du dossier et si le relais n'est pas pris par les acteurs du terrain* ».

C'est une prise de position, que de faire circuler ce type de documents, dans le Conseil d'Orientation des Retraites, un an après la réforme de 2003 qui, elle, ne traitait guère de ces questions-là. Le Conseil évite en général de polémiquer avec le pouvoir politique. On ne peut pas dire que là, il polémique, mais enfin il fait un rappel. Et, dans le deuxième rapport de 2004, c'est clairement dit : « *aucune réforme ne serait efficace (ce conditionnel est à apprécier à sa juste valeur, si l'on se souvient qu'il venait d'y avoir une réforme l'année d'avant) ni même possible, si l'emploi des seniors n'était pas valorisé, et si le rapport entre l'âge et le travail n'était pas fortement modifié* ».

Tout au long de l'existence du COR finalement, après ces appels du début, renouvelés tout aussitôt après la réforme de 2003, de manière assez régulière, le Conseil a explicitement donné des rendez-vous aux questions âge-emploi-travail. Je ne vais pas tout vous commenter, mais enfin il y a eu toute une série de plénières (au rythme moyen d'une par an) qui ont tourné autour de : emploi et retraite, prolongation de la vie professionnelle, pénibilité, conditions de travail des seniors, etc. À quoi s'ajoute la présence de ces thèmes-là dans un certain nombre de rapports, et aussi un rapport spécifiquement dédié aux questions de pénibilité (cette fois c'était un rapport pour le Conseil, et pas du Conseil). Un ou deux colloques ont été assez spécifiquement dédiés à ce type de questions. Disons que tout cela a représenté à peu près un dixième des activités du Conseil – ce qui veut dire que les neuf dixièmes autres portent sur autre chose, ce qui est un peu normal : le COR doit parler financement des pensions, pensions de réversion, retraites complémentaires, situations comparées des hommes et des femmes, équité entre générations, comparaison avec les systèmes de pilotage dans d'autres pays... Enfin, il y a beaucoup, beaucoup de sujets autres que âge-emploi-travail.

Quelques débats-clefs

L'emploi des seniors, est-ce un objectif ?

Le taux d'emploi des seniors est extrêmement variable d'un pays à un autre, et la France, c'est bien connu, se caractérise par un taux d'emploi des personnes de 55 ans et plus faible. Un des plus faibles en Europe, et bien en-deçà (rappelait-on dans un document du Conseil en 2006), de l'objectif fixé lors du sommet européen de Lisbonne. Cet objectif était : 50 % en 2010 pour la moyenne européenne. Cela ne voulait pas dire que tous les pays devaient atteindre cela. Il y a plusieurs pays qui étaient déjà depuis longtemps au-dessus. Mais enfin, il fallait essayer de faire en sorte que tous les pays au moins s'en rapprochent et que la moyenne européenne atteigne les 50 %.

Alors, en ce qui concernait la France, on considérait que l'une des raisons pour lesquelles ce taux d'emploi était bas, c'est qu'on avait un système avec beaucoup de départs en retraite concentrés autour de l'âge de 60 ans, qui était l'âge seuil du départ en retraite à l'époque. Et ce constat a été considéré, dans un document que le Conseil a mis en circulation en 2007, comme un problème pour le système de retraite :

- parce que le niveau insuffisant d'emploi prive les régimes de cotisations, évidemment ;
- parce qu'un chômage élevé ne permet pas d'envisager des vases communicants entre comptes sociaux, qui est une disposition à laquelle on avait songé. L'idée aurait été que, si le chômage baisse, on aurait besoin d'un moindre niveau de cotisation chômage. Et une partie de ces sommes-là, sans grever davantage les comptes des entreprises, pourraient être affectées aux retraites. Alors, évidemment, tant que le chômage était élevé, ce n'était pas possible ;

- et enfin, dernier argument, le principal, qui est bien à l'arrière-plan, y compris du débat social d'aujourd'hui, c'est que, tant qu'il y a de fréquentes situations d'inactivité avant la retraite, il n'est pas très crédible, pas très opérant, d'adopter un principe d'allongement de la durée d'activité, sur lequel reposait effectivement la réforme de 2003, et sur lequel pourraient éventuellement reposer les réformes dont on va parler cette année⁹, dans le débat social français. Donc, on a le même problème quelques années plus tard.

Un point qui est parfois mentionné dans les réunions du Conseil, et dans un document de 2007 notamment, un point relativement admis parmi les spécialistes (même si d'autres continuent à s'interroger à ce sujet – moi aussi, d'ailleurs... mais je ne suis pas spécialiste de cette question), est que : « *le retrait d'activité des travailleurs âgés ne libère pas d'emploi pour leurs cadets* ». Autrement dit, ce n'est pas parce qu'on prolonge la vie professionnelle et qu'on amène les seniors à rester plus longtemps dans l'emploi, qu'on joue un mauvais tour aux jeunes pour leur emploi à eux. Il n'y a pas de substitution. Alors, cette non-corrélation est démontrée par des calculs économiques, des bouclages macro-économiques, qui en gros insistent sur le fait que, quand les seniors restent au travail, ils gagnent un salaire et cotisent, que cela alimente la machine économique et favorise la croissance, donc l'emploi de tous. C'est, semble-t-il, démontré par des comparaisons internationales. Je n'ai pas les compétences pour proposer une critique sérieuse de cette affirmation. Je me dis cependant que, tout de même, du temps où il y avait les pré-retraites, le but était bien de faire partir des gens en pré-retraite pour ne pas licencier d'autres plus jeunes. Par conséquent, il y a tout de même quelque part, de temps en temps, quelques vases communicants entre le départ des plus âgés et l'arrivée (ou le non-départ) des plus jeunes. Mais mon propos aujourd'hui n'est pas de développer cela davantage. Et, en tous les cas, au sein du Conseil, personne ne plaide pour affirmer que, du fait que le taux d'emploi des seniors monterait, ce serait forcément néfaste pour l'emploi des jeunes. C'est un problème plus compliqué.

Cela dit, on peut admettre qu'un taux d'emploi des seniors en progrès soit un objectif, pas seulement parce que l'Union européenne le réclame mais peut-être aussi, simplement, parce qu'il est préférable que ces personnes travaillent effectivement jusqu'à leur retraite et ne soient pas, pendant cette période-là, longuement au chômage ou en invalidité (comme c'est souvent le cas)... Qu'il y ait des personnes de 58 ou 59 ans au travail, au lieu d'être au chômage, on peut considérer que c'est préférable. De ce point de vue-là au moins, une élévation du taux d'emploi des seniors peut être une bonne nouvelle.

Comment évolue ce taux d'emploi ? Comment le faire évoluer ?

Un point vraiment important, bien expliqué dans toute une série de documents du Conseil, c'est que les taux bruts d'emploi des seniors ne sont pas les plus intéressants, ni pour les études d'évolution ni pour les comparaisons entre pays. Si vous consultez les documents là-dessus, regardez bien dans quelle mesure les auteurs pointent ce qu'on appelle le « *taux d'emploi sous-jacent* ». Cela veut dire qu'on corrige les taux en tenant compte des structures démographiques. Alors, je m'explique.

Quand les premiers *baby-boomers*, les naissances nombreuses des années 1946, 1947 et 1948, etc., ont atteint l'âge de 55 ans, il y a eu, à l'intérieur de la tranche des 55-64 ans, beaucoup de personnes de 55, 56, 57, 58, et beaucoup moins de 60, 61, 62, 63 et 64, parce que les *baby-boomers* étaient du côté des 55-58, pas du côté des 60-64 à cette période-là. Donc, il y avait une montée du taux d'emploi moyen pour les 55-64, puisqu'évidemment il y a beaucoup plus de personnes au travail à 55 ans, qu'à 64. Et quelques années plus tard, c'est l'inverse. C'est-à-dire que vous avez ces fameux premiers *baby-boomers* qui atteignent les âges de 62, 63 et 64, c'est-à-dire des âges dans lesquels le taux d'emploi est nettement plus bas. Et, d'un coup, on voit le taux d'emploi des seniors soit qui baisse, soit qui se met à monter beaucoup moins. Donc, quand dans les années 2005-2006-2007,

⁹ Il s'agit ici de la réforme préparée en 2013, promulguée début 2014.

etc., on poussait de hauts cris en disant : « oh ! là, là, le taux d'emploi des seniors n'est pas du tout en train de progresser, ou à peine », en fait, il continuait de progresser, mais c'était masqué par ce jeu démographique.

Donc, le pourcentage important, c'est celui du taux d'emploi sous-jacent. Entre 2000 et 2010, dit le dernier rapport du COR¹⁰, le taux d'emploi des 55 à 64 ans, corrigé des effets de structure démographique (donc ce fameux « taux d'emploi sous-jacent » dont je viens de vous parler, le vrai, celui qu'il est bon de regarder), a quand même augmenté de dix points. Ce n'est pas mauvais d'avoir ce constat en tête, dès lors que vous avez un certain nombre de commentateurs (pas dans le Conseil, mais à l'extérieur), qui répètent qu'en matière d'emploi des seniors « la France est à la traîne ». Elle est à la traîne, certes, en ce sens qu'elle reste quelques points en dessous de la moyenne européenne, mais en France, comme ailleurs, le taux progresse.

Cette hausse a plusieurs causes – ne serait-ce que parce qu'on arrive dans des générations qui ont commencé à travailler plus tard, aussi. Les premières générations concernées par la scolarité obligatoire en France jusqu'à 16 ans, c'étaient les nés de 1953, qui ont commencé leur vie de travail dans les années 1970. Ils ont 60 ans aujourd'hui. Le recul des âges d'entrée dans la vie professionnelle a continué à peu près jusqu'en 2000. Depuis, ça s'est stabilisé.

Quels sont les leviers, si l'on souhaite appuyer cette hausse ? Un débat central, dont les documents du Conseil se font le relais, tourne autour de ce que certains auteurs appellent « l'effet d'horizon ». Le Conseil est assez précis dans les synthèses qu'il en propose. Pour certains économistes, « *l'âge de la retraite introduit une fin de cycle de vie active, qui modifie les comportements de recherche d'emploi des travailleurs, lorsqu'ils se rapprochent de cet horizon – et aussi ceux dans les entreprises dans les recrutements et les licenciements* ». L'idée est de dire : quand on affiche un âge de la retraite relativement bas, l'âge seuil, l'âge plancher de 60 ans par exemple, les entreprises, les personnes elles-mêmes, modifient leur façon de faire, et, par exemple, elles ne se forment plus, ou on ne les forme plus, à quelque distance de cet « horizon », ou ne cherchent plus d'emploi si elles perdent le leur. On les licencie de manière préférentielle, etc. et par conséquent, disent ces économistes-là, en fait, l'âge de la retraite, il faut le repousser le plus possible ou même le supprimer, pour ne plus créer cet effet d'horizon. Et là, forcément, l'entreprise, et les salariés eux-mêmes, vont s'adapter.

Le Conseil lui-même n'entérine pas complètement cette approche-là. Il a puisé dans d'autres travaux, synthétisés dans la même note de 2007. Cette note, qui mériterait d'être largement lue, fait notamment remarquer que ce sont surtout les personnes qui occupent un emploi peu qualifié, qui quittent l'emploi tôt. Et donc, beaucoup de seniors, pour des raisons, soit de formation, soit aussi de santé, ne sont pas en mesure de choisir le moment où ils arrêtent de travailler. Celui-ci s'impose à eux, de la part de leur employeur, ou de leur situation de santé. Plus récemment, le Conseil, dans l'un de ses documents, adopte cette formule qu'on va trouver mi-figue mi-raisin : « *si l'importance de l'effet d'horizon est difficile à estimer précisément, il est clair que l'allongement des carrières suppose d'examiner plus précisément, comment peut s'envisager le vieillissement dans l'emploi* ». Ce débat-là est vraiment très important, et même structurant. À partir du moment où on dirait : c'est l'effet d'horizon qui décide de tout, il n'y a plus besoin d'avoir une politique publique d'emploi-travail des seniors, puisqu'il suffirait de toucher au système de retraite, pour que les comportements s'adaptent. Pour pouvoir remettre en perspective ces nécessités de politique volontariste, emploi-travail-formation, comme celle que prônaient les discours de Yannick Moreau que j'ai cités, il faut qu'on ne s'en remette pas à l'effet d'horizon. Il faut qu'on ne s'en remette pas aux politiques des retraites pour gérer l'emploi.

Et le rapport de 2013, qui vient de sortir, rappelle utilement, à propos des comparaisons entre pays, à propos de cette fameuse « France à la traîne », que « *les pays qui ont de bons résultats en matière d'emploi des seniors, les obtiennent en particulier (je serais porté à dire : surtout) grâce à leurs ca-*

¹⁰ Rapport de janvier 2013.

ractéristiques économiques générales ». Compte donc d'abord, leur niveau d'emploi dans l'ensemble. Il n'est pas inutile de s'en souvenir. L'emploi des seniors est d'autant plus élevé que, l'emploi tout court est élevé, dans un pays. Ça paraît banal, mais, enfin, c'est bon de le rappeler. Et, d'autre part, il y a des particularités sectorielles. Je ne suis pas spécialiste de cela. Mais enfin, certains pays ont un taux d'emploi des seniors élevé, parce qu'ils ont une abondance de main-d'œuvre dans des secteurs où le travail des seniors est davantage possible que dans d'autres secteurs.

Dès lors, si l'on mène une politique de prolongation de la vie professionnelle, quel pourrait être le prix à payer ? Et là, c'est intéressant de voir que le Conseil appelle à la vigilance. D'une part, à un moment donné (ça date de 2004), il y a eu un examen attentif des problèmes d'absentéisme. Et ces problèmes-là ont permis d'exhiber cette crainte : *« le risque d'un recours accru aux indemnités journalières, notamment de longue durée, comme voie de sortie supplémentaire, ne peut pas être écarté »*. Je crois qu'il n'y a pas eu d'actualisation récente de cette étude-là, mais il ne serait pas mauvais de la faire, elle est sûrement faisable, parce que la question reste posée. Est-ce qu'on est en train de retarder les sorties, au prix finalement d'absences-maladie, et finalement donc de reporter, des budgets des retraites sur le budget de l'assurance-maladie, le coût des mesures qu'on est en train de prendre ?

Et, bien sûr, le chômage. Si le taux de chômage des seniors est plus faible que la moyenne, les seniors tout de même peinent particulièrement à en sortir. Il y a une comparaison dans le rapport qui vient de sortir : parmi les seniors (donc les 50 ans et plus), seule une personne sur dix, qui s'est déclarée au chômage en 2010, a retrouvé un emploi en 2011, contre 36 % entre 30 et 49 ans. Donc, il n'y a pas de doute. Cela rejoint des choses qu'on se dit déjà depuis ce matin, sur les fameux stéréotypes dont parlait Corinne – stéréotypes qui jouent de manière contrastée pour les personnes en emploi. Il n'est pas évident que les employeurs se « débarrassent » davantage des seniors que des autres. Par contre, il est très clair que ceux qui sont hors emploi ont beaucoup plus de mal à en retrouver un – ne serait-ce que (et cela rejoint ce qu'a développé Corinne ce matin), parce que reprendre un emploi est un changement. Il faut déjà s'adapter à l'entreprise dans laquelle on arrive. Donc, avant d'embaucher quelqu'un, je me pose la question : est-ce qu'il va s'adapter à ma boîte ? Et, par conséquent, si on en doute, si on part de l'idée que les seniors sont peu adaptables, c'est un argument qui amène à ne pas recruter. Et, sur ce point, le rapport conclut, pour ces raisons (ne pas fabriquer des chômeurs de longue durée, et des personnes en arrêt-maladie) : *« au-delà des chiffres, la question de la qualité des emplois occupés par les seniors, mériterait d'être étudiée plus précisément »*.

Agir sur le travail pour favoriser l'emploi ?

Cette question qui « mériterait d'être étudiée plus précisément », le Conseil d'Orientation des Retraites l'a tout de même déjà examinée. Il l'a fait de manière régulière de façon indirecte à propos d'autres sujets, et, de temps en temps, de manière plus directe et plus consistante.

Prenons des exemples d'approches indirectes, « au passage », comme cet extrait : *« aux côtés d'actions visant à améliorer les conditions de travail et de formation, ce plan* (il s'agit du plan Larcher de 2006), *comporte des mesures... »* et vient la suite du texte, où il s'agit de mesures plutôt : emploi / bilan des compétences, etc. Ailleurs, il est dit que la commission Attali, pour la libération de la croissance française, prévoit : *« plusieurs mesures d'accompagnement, dont un aménagement des conditions et du temps de travail, pour les seniors dans les entreprises »*. Il y a toujours cette mention. Un autre document : *« les résultats suggèrent, mais ces pistes seraient à explorer (au moyen de monographies comparées) que les pays performants, en matière d'emploi des seniors, ont su mieux que les autres maîtriser ou aménager les évolutions des conditions de travail »*, (ça, je crois que c'est un texte de nous, qui a circulé, c'était la conclusion de l'un de nos articles). Voilà comment le Conseil a abordé ces questions par petites touches.

Quel positionnement a-t-il adopté quand il s'est centré directement sur ce sujet ? Il a assez naturellement fait appel à des recherches dédiées aux questions du vieillissement au travail, et entre autres... aux nôtres, celles du groupement d'intérêt scientifique Creapt, dont le ministère du Travail est membre. Les familiers du Creapt trouveront donc dans des documents du COR certaines des idées que nous défendons en toute occasion. Est reprise, par exemple, la question de savoir dans quelle mesure l'expérience professionnelle, qui augmente avec l'âge, peut permettre de compenser ou gérer la perte ou le déclin d'autres capacités (usure physique, adaptation au travail de nuit, rythmes décalés, résistance à la pression temporelle et aux rythmes contraints) ? De même, quelle forme d'organisation privilégier pour permettre la mise en œuvre individuelle et collective de ces stratégies ? Et cette conclusion générale : la capacité des seniors à travailler plus longtemps serait à rechercher du côté de démarches cohérentes et continues, dans le champ articulé des conditions de travail et de la formation. Là, je vous fais une micro-synthèse d'une note de synthèse, qui elle-même reprend un ensemble de documents. Mais, en gros, cela fait un positionnement... Enfin, personnellement, je suis un peu contraint d'y souscrire puisque, je vous l'ai indiqué, cela vient assez largement de nos propres documents. Cela dit, ça a été avalisé par tout le monde. C'est-à-dire que, ce point de vue, quand on le défend dans ce cénacle-là de patrons, de syndicats, de responsables d'administration, il est à peu près admis et personne ne ferraille contre.

Par ailleurs, le Conseil a mis en circulation, lors notamment d'un colloque en 2007, des exemples d'actions dans divers pays :

- des mesures de l'Institut de Santé et Sécurité au Travail australien sur les décès par accidents du travail (qui ne sont d'ailleurs pas très « fléchées âge ») ;
- des mesures françaises ou anglaises sur la formation ;
- et, évidemment, l'emblématique plan national finlandais, qui fait toujours un peu figure de référence. Même si on peut en discuter comme de tout, ce n'est pas inintéressant de rappeler qu'effectivement qu'il y a eu un pays qui a fait un programme très, très volontariste « programme national pour les travailleurs âgés », avec comme mot d'ordre : *l'expérience est une richesse nationale*. Ce plan, pour l'essentiel, s'est déroulé entre 1997 et 2005. Et il y a quelques rebondissements ces dernières années. Alors, ce plan mobilise notamment des programmes de formation de l'encadrement pour la prise en compte du vieillissement de la main-d'œuvre, notamment sur les conditions de travail, la souplesse des horaires, la durée du travail, etc.

En ce qui concerne les branches, suite aux dispositions qui appelaient à la négociation de branche et d'entreprise, entre 2008 et 2010, le COR a examiné un bilan fait par la Direction Générale du Travail (DGT) , qui note :

- que sur 79 accords de branche, il y en a 44 qui évoquent les conditions de travail ;
- que cela a surtout conduit dans les branches à rechercher des outils de diagnostic et de repérage des situations de pénibilité, de sensibilisation et des encadrants, et des Comités d'hygiène et de sécurité ;
- et, au niveau des branches, peu d'actions précises proposées. Et là, le document pointait le fait que la raison pour laquelle il y avait peu d'actions proposées au niveau des branches, c'était qu'on était dans l'attente, à l'époque, du dispositif pénibilité, qui lui allait aborder ce sujet-là. Donc, le dispositif « emploi des seniors » le faisait, mais on attendait la suite.

Dans les entreprises, à présent : la DGT, dans une de ses interventions au Conseil d'Orientation des Retraites, a pointé toute une série d'exemples, plutôt de grandes entreprises qui vont depuis des initiatives médicales (visite médicale, bilan de santé) jusqu'au télétravail. Ce sont des choses qui portent souvent, soit sur le temps du travail et son usage (du type : le télétravail, justement), soit des choses qui tournent autour des manutentions, des gestes (réduire les manutentions lourdes : allége-

ment des malles de démonstration pour les commerciaux), qui ont figuré, parmi les premiers, dans des accords d'entreprise « senior », sur des questions de ce type.

Le constat un peu général (à la fin de la grande vague des accords d'entreprise), est que moins de la moitié des entreprises a envisagé l'item « conditions de travail », au sein des accords et plans d'action. Mais, comme vient d'expliquer Laurent, sur la base de l'étude menée en commun entre nous, c'est assez compliqué comme indicateur. C'est-à-dire qu'il y a pas mal d'entreprises qui n'affichent pas, mais qui finalement font quelque chose – et d'autres qui affichent, mais c'est assez formel. En gros, voilà, il y avait la moitié des accords qui affichait quelque chose, souvent des actions liées à des possibilités de changement de poste ou de changement d'horaire. Mais la vraie vie transige davantage, entre les périodes antérieures et postérieures au texte, entre visée individuelle ou collective, entre actions d'évaluation des résultats, etc. Ce point-là est vraiment important : « *la dynamique des dispositifs peut amener à brouiller les démarcations* ». Et selon nous, ce brouillage est plutôt intéressant. C'est ce qui fait que la vraie vie, finalement, reprend le dessus, éventuellement tout de même stimulée par un dispositif qui pousse à conclure des accords. Autrement dit, les accords, ce n'est peut-être pas si mal, même si finalement ce n'est peut-être pas exactement ce qui est marqué dans l'accord, qui est respecté. Après tout, ce n'est peut-être pas une catastrophe. On en rediscutera sans doute demain et après-demain.

En particulier, le temps partiel ?

J'ai tenu à mettre une diapositive particulière sur les questions du temps partiel. Alors là, c'est un peu une prise de position personnelle. Je pense que, pour le coup, c'est une préoccupation que le Conseil d'Orientation des Retraites lui-même a laissé tomber en route. Et c'est assez curieux de le noter. En reprenant les textes, c'est quand même assez frappant.

Un des tous premiers textes présentés devant le Conseil d'Orientation des Retraites, qui était du Directeur Général du Travail de l'époque (Jean Marimbert) disait : « *on peut déplorer que des formules comme la pré-retraite progressive n'aient pas connu le développement qui leur paraissait promis il y a quelques années. Les dispositifs actuels de pré-retraite progressive devraient être encouragés, pour faciliter le maintien en activité.* ». En 2002, le COR synthétisait et citait un travail d'Annie Jolivet, ici présente, et d'un collègue de l'Anact avec elle, qui avait tiré un bilan attentif, contrasté, mais finalement assez largement positif tout de même, de l'usage de ce dispositif de passage à mi-temps. C'étaient des mi-temps qui pouvaient être biseautés. Quelque chose qui, sur une période de quelques années, divisait le temps par deux, de manière soit horizontale, soit en pente. Selon cette étude, toute une série de caractéristiques de la vie de travail, et de la vie hors travail aussi, par rebond, était assez clairement améliorée par ce système de temps partiel. Et, du côté des employeurs, des opinions mitigées, mais pas franchement hostiles.

Mais il faut savoir que la pré-retraite progressive a été rayée d'un trait de plume, par la réforme de 2003, dans un curieux silence. En fait, personne n'y a prêté attention, et même pas nous qui suivions ces choses-là en principe d'assez près. Et, c'est au détour d'une étude en entreprise, un an ou un an et demi plus tard, qu'on a découvert que la pré-retraite progressive n'existait plus. Au sein du Conseil, j'ai essayé de mener une petite enquête pour comprendre ce qui s'était passé. Or, aucun des membres du COR, patronat, syndicats, administration, présents n'avait réclamé cette disparition. J'ai quelques idées sur la manière dont les choses se sont passées. Mais enfin là, il y aurait typiquement une investigation socio-politico-institutionnelle à mener, pour comprendre comment, à un moment donné, un certain nombre de responsables dans des arbitrages de fin de bouclage d'une loi, ont décidé de supprimer un dispositif. Certes, celui-ci ne concernait pas une foultitude de personnes (c'était de l'ordre de 10 000-15 000 entrées par an. Sur une génération de 600 000 personnes qui arrivaient à la retraite, on peut trouver que c'est peu). Néanmoins, les praticiens, notamment les médecins du travail dans certains secteurs, ont beaucoup regretté cette disparition-là. Et encore aujourd'hui, à mon avis, ça fait défaut. Alors ça fait défaut, mais tout de même, c'est là que le Conseil dans sa grande prudence ne se rebelle pas contre des lois promulguées, la dernière trace que j'ai

trouvée de temps partiel dans un rapport du Conseil est neutre et fait juste le constat que, en 2011, les seniors en emploi travaillent un peu plus souvent à temps partiel, que l'ensemble des actifs occupés. Le COR n'est donc pas en train de redire : *il faudrait peut-être réaménager les choses, et réoffrir des possibilités de temps partiel*. Personnellement, je le dis. Mais cela n'a pas à voir avec ce que je suis en train de vous présenter.

La prise en compte des parcours « pénibles »

Un dernier volet de ces débats, que je voudrais présenter, est la question des droits au départ anticipé pour parcours pénible. Donc là, il ne s'agit plus de la prolongation de la vie professionnelle et de l'emploi des seniors. Il s'agit, au contraire, de leur départ anticipé.

En 2003, il y a eu un rapport d'un conseiller d'État, Yves Struillou, pour le Conseil d'Orientation des Retraites, qui a été dédié à cette question (vous pouvez le trouver sur le site du Conseil d'Orientation des Retraites : cor-retraites.fr). Yves Struillou expliquait qu'une écrasante majorité, la quasi-totalité, des personnes sondées dans une population générale, étaient d'accord avec l'idée que les salariés qui exerçaient des métiers pénibles devraient avoir le droit de partir plus tôt à la retraite. Et, dans cette perspective, il faudrait bâtir des critères permettant cela. Il rappelait un certain nombre de précédents :

- une loi de 1975, à l'époque où la retraite était à 65 ans, permettait à des gens de partir à 60 ans, si, au cours de leurs quinze dernières années de vie professionnelle, ils avaient eu au moins cinq ans d'exposition à certaines conditions de travail (travail de nuit, travail au four, travail à la chaîne, travail aux intempéries). Donc, voilà, on ne part pas de rien. Alors évidemment, ce dispositif a été « noyé » par la retraite à 60 ans, en 1982. À partir du moment où tout le monde avait la retraite à 60 ans, il n'y avait plus de raison d'avoir des dispositions, spéciales pour certains, pour leur donner la retraite à 60 ans ;
- des dispositifs sectoriels, qui existent dans toute une série de métiers, la Fonction publique notamment, ou une partie des chauffeurs routiers ;
- et puis la CATS (Cessation d'activité de certains travailleurs salariés), et l'ACAATA (Allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante) pour les travailleurs qui ont été exposés à l'amiante, qui sont des dispositifs encore existants aujourd'hui et qui permettent des départs anticipés, pour des raisons liées à la pénibilité.

Le rapport Struillou était extrêmement net sur un point : « il faut exclure que la prise en compte de la pénibilité se fasse seulement par un système reposant sur la constatation d'une pathologie ». Autrement dit, le rapport Struillou de 2003 condamnait par avance le volet dit « compensation de la pénibilité » dans la réforme Woerth de 2010. Je le dis aussi clairement. Je ne peux pas dire autre chose. Il disait exactement ce qu'il ne faut pas faire, et c'est exactement ce qui s'est fait lors de cette réforme. Vous voyez bien le raisonnement qu'il y a derrière : si on ouvre un droit anticipé pour cause de pénibilité, il ne faut pas faire la preuve qu'on est malade pour ça. Il faut juste avoir été exposé. Ça, il faut le prouver, bien sûr. Et être malade n'est pas en soi forcément une preuve. Et d'autre part, la plupart des expositions dont on parle, ont des effets après la retraite – en particulier pour les cancérigènes, c'est le cas. Même pour certains effets à long terme du travail de nuit, c'est le cas. La maladie constatée, c'est un autre sujet. Qu'il y ait des gens qui aient des problèmes d'invalidité, d'inaptitude, il faut le gérer. Mais ce n'est pas ça qui devrait ouvrir un droit à un départ anticipé pour exposition. Et donc, le rapport Struillou listait les caractéristiques du travail qui seraient candidates à ouvrir le droit à un départ anticipé (maintenant cette liste est dans le patrimoine commun). Donc, des facteurs de risque à long terme connus par les connaissances scientifiques pour être susceptibles de provoquer des atteintes graves, irréversibles, avec des grands temps de latence, donc y compris après la retraite, et y compris, pas toujours vécus comme pénibles, ce qui est le cas pour les cancérigènes : les toxiques cancérigènes, ça n'a rien de pénible au moment où vous y êtes exposé. Ça ne sent généralement pas mauvais. Ça n'irrite pas les voies respiratoires. Rien. Et c'est

même pour ça que c'est d'autant plus dangereux. Donc, ça, c'était un rapport pour le Conseil d'Orientation des Retraites, qui a été présenté devant lui, et qui a été admis, et qui n'a pas provoqué de critique forte.

Il s'est passé ensuite un certain nombre d'années, où il y a eu une négociation sociale interprofessionnelle, que je ne commente pas, parce que justement une période négociation sociale interprofessionnelle provoque un « blanc » dans la vie du Conseil d'Orientation des Retraites. Ce qui est tout à fait normal. Le COR est un lieu de concertation générale à moyen ou long termes sur les retraites. Au moment où les mêmes acteurs (ou quasiment les mêmes) patronats et syndicaux sont en train de négocier, on ne va pas rediscuter en parallèle dans le Conseil d'Orientation des Retraites, de ce sur quoi ils sont en train de négocier. Cette négociation-là a largement échoué, dans des conditions et pour des raisons que je ne vais pas développer ici, parce que ce n'est pas le lieu. Elle s'est étalée sur plusieurs années. Et on est arrivé en 2008 à l'échec presque total de cette négociation, qui avait juste abouti à un certain accord sur une définition de la pénibilité.

À ce moment-là, le Conseil d'Orientation des Retraites, au retour du dossier sur la table des politiques publiques, a diffusé un document qui provenait de l'OCDE, qui pointait l'existence d'un certain nombre de mesures de départ anticipé, dans divers pays du monde, soit sous forme de régimes spéciaux pour certaines professions, soit de possibilités de départ anticipé dans certains métiers pénibles ou dangereux, soit dans quelques pays (le rapport en pointe huit) des tentatives de méthodes de mesures objectives de la pénibilité, à partir de critères qui vont certainement faire frémir les ergonomes présents – il y a deux pays, par exemple, qui fondent l'anticipation de départ pour pénibilité sur la consommation de calories suscitée par une tâche. Alors, c'est évidemment très contestable. Enfin, cela existe. Et puis il y a aussi des pays qui n'ont aucun dispositif dans ce domaine.

La question de réactiver l'idée des départs anticipés est de nouveau posée aujourd'hui, depuis le changement de gouvernement. Nous avons eu, en novembre 2012, un débat du Conseil, dans lequel le rapport Struillou, et un rapport du professeur Gérard Lasfargues, aussi, qui lui a fait suite (mais qui n'était pas un rapport pour le Conseil d'Orientation des Retraites, c'était un rapport synthétisant les connaissances scientifiques les effets à long terme du travail sur la santé), ont été remis en scène, remis dans des notes, discutés.

Le principe de permettre le départ anticipé de personnes, dont les conditions de travail conduisent à une réduction de l'espérance de vie sans incapacité, a orienté ce rapport Lasfargues, qui, lui, pointe :

- les caractéristiques du travail les plus connues pour avoir un effet potentiel à long terme sur la santé ;
- et l'idée que la science peut difficilement établir des seuils, que le débat social doit se réemparer des connaissances et essayer d'élaborer des compromis. Ce n'est pas une mécanique scientifique, qui peut seule établir sur quelle devrait être la durée des départs anticipés.

Et, en tous les cas, je trouve pour ma part que, dans son rapport de 2013, le Conseil d'Orientation des Retraites s'est tout de même un peu mouillé. Et je dois dire que j'ai plutôt apprécié. En plus, je n'y suis pour rien. C'est venu assez naturellement dans la discussion. Personnellement, vous m'avez entendu critiquer très durement la loi de 2010 sur cet aspect des départs anticipés. Je peux dire, j'ai été même choqué par son contenu (et le mot n'est pas trop fort). Et le rapport du Conseil d'Orientation des Retraites, admis, et signé par tous dit : *« beaucoup de membres du Conseil (il ne les englobe pas tous mais enfin...), estiment que le dispositif spécifique, mis en place par la loi du 9 novembre 2010 (pour mémoire, il s'agit des personnes ayant un certain taux d'incapacité pour maladie professionnelle reconnue. C'est eux qui ont du départ anticipé), n'est pas à la hauteur des enjeux – et que le traitement des situations de pénibilité dans le cadre de la retraite requiert en tout état de cause, une attention particulière dans la phase de concertation prévue par la feuille de route de juillet 2012 »*. Il y a quand même un côté, évidemment, langue courtoise d'une production administrative de ce type. Mais enfin, c'est assez catégorique, sur les défauts de la loi de 2010. Alors, on verra bien ce qu'il en est dans la période qui vient.

Conclusion sur quelques préoccupations générales

En interrogeant l'influence du travail sur la durée de la vie, on voit bien qu'on entre dans une logique où, pour partie, on impute aux employeurs des responsabilités dans l'âge de décès de leurs salariés. Ce lien est scientifiquement établi, mais peut poser un problème quand il s'invite dans le débat social.

Par ailleurs, pour les négociations comme pour les politiques publiques, il peut y avoir des problèmes de territoire. Le ministère de la Santé, des Affaires sociales, c'est chez lui que se mènent les politiques de retraite. Et le ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation professionnelle, c'est un autre ministère. Chez les syndicalistes, il peut y avoir aussi un certain nombre de partages des tâches. Il n'est pas sûr que les syndicalistes, qui négocient les dossiers de retraite, soient les meilleurs connaisseurs par exemple sur les questions de conditions de travail, etc.

Et puis, docile vis-à-vis des instructions de la directrice du Creapt ce matin, je pense qu'il faut aussi mentionner les questions de temporalité. Puisque ça a été le message donné à l'ensemble de ce séminaire, je m'inclus dedans. C'est sûr que, sur les retraites, on prend des mesures qui sont datées à un moment donné (on décide qu'à partir de telle date, il y aura tel déroulement, etc.) et qui, en même temps, visent très loin (les projections du Conseil d'Orientation des Retraites, c'est du 2040-2050-2060). Les temporalités de transformation du travail, vous voyez bien, que c'est quelque chose de beaucoup plus continu, progressif, qui prend quelques années, mais il faut quand même que ça ne traîne pas trop, pour que ça ait vraiment un effet. Donc, ce sont des choses sur lesquelles la maîtrise des dimensions de temporalité pose des problèmes tout à fait différents.

Pour finir, je trouvais intéressant de rassembler tout ce que je viens de raconter, autour de la thématique de la « gouvernementalité », qui est la catégorisation chère à Michel Foucault. La gouvernementalité c'est, à un moment donné dans une société, la manière dont interagissent les façons de penser d'une société, les façons de la décrire, et les façons d'agir en son sein.

Alain Desrosières (qui est un chercheur que nous aimions beaucoup dans notre équipe, et qui est une figure de référence sur la sociologie de la statistique, ou l'histoire de la statistique, les liens entre statistiques et politiques publiques, et qui est décédé il y a quelques semaines), avait transcrit en quelque sorte, proposé une lecture à la Foucault des questions de liens entre chiffres et actions publiques, dans la sphère du modèle de type néo-libéral, qui prévaut, qui prédomine dans les pays industrialisés aujourd'hui. Et, dans ce modèle-là, la façon de penser la société est évidemment référencée au marché dans beaucoup de domaines ; la façon d'agir en son sein est d'ordre incitatif (y compris financier) ; et la façon de la décrire est de l'ordre du palmarès. On classe. On utilise des ratios. On les compare. On fait des indicateurs. Alors la retraite, ou même le couple retraite-emploi, ne se loge pas trop mal. Ils peuvent trouver leur place dans une approche comme cela. Mais le travail, beaucoup moins. Évidemment, les discussions sur « décote » et « surcote » de la retraite, en fonction de la durée de vie professionnelle, sont assimilables à une approche de type « marché ». Les taux d'emploi des 55-64 ans et leurs comparaisons d'un pays à un autre, sont de bons outils de palmarès. Les mécanismes de subventions des contrats de génération par exemple (je ne porte pas de jugement sur ces contrats eux-mêmes)... en tout cas, le mécanisme qui consiste à donner 4 000 euros aux entreprises qui font un contrat de génération, est un système de ce type incitatif. On voit bien que, dès qu'il s'agit d'entrer le travail, c'est une autre affaire.

Où est la place du travail dans une optique de marché ? Il y a longtemps que l'on sait que les théories de la compensation, de type « quand on a les pires conditions de travail, on est mieux payé »... À un moment donné, il y a eu des économistes américains qui ont essayé de démontrer ça. Et honnêtement, ils n'y sont pas arrivés du tout. Enfin, l'inverse est presque aussi vrai. Ce sont parfois les conditions de travail les pires qui vont avec les salaires les plus bas... Où placer le travail dans un palmarès ? Comment classer des secteurs, des entreprises, des pays, en termes de conditions de travail ? On peut le faire un tout petit peu, mais est-ce la bonne manière ? Et puis où sont les systèmes d'incitation à l'amélioration des conditions de travail ? Enfin ce n'est pas si simple. Je parle sous le

contrôle des collègues d'Anact-Aract ici présents : je parlerais beaucoup plus d'animation, par exemple, qui est complètement une autre logique d'action publique. C'est-à-dire comment on conseille, convainc, développe des pratiques réflexives, etc. Ce n'est plutôt pas à un moment donné en lâchant une petite grappe d'euros à tel endroit, que subitement on va faire fleurir de nouvelles pratiques en matière de conditions de travail.

On est avec un problème pas simple, dont je pense les débats du Conseil d'Orientation des Retraites, depuis sa création, ont bien rendu compte. Ce qui ne l'a pas empêché de progresser sur ces sujets-là. Merci beaucoup de votre attention.

Débat avec la salle

Valérie Zara-Meylan : merci, Serge, pour cette analyse basée sur des moments d'histoire choisis et liés à ton expérience aussi. Est-ce qu'il y a des questions ?

Gérard Cornet (gérontologue) : Serge, tu as magnifiquement exposé la situation française et reconnu toutes les questions. Seulement, quand on parle de taux d'emploi entre 55 et 64 ans, je pense qu'aujourd'hui la question n'est plus tellement là. C'est l'emploi au-delà de 60 ans ou à la frontière, qui pose problème, parce qu'on a fait des progrès. Deuxièmement, en France, d'après des études (je me souviens des études qu'on avait faites pour le COR avec Anne-Marie Guillemard), on n'a pas traité les problèmes de l'emploi, avant de traiter les problèmes de la retraite, comme l'ont fait les Finlandais. Ils ont aussi des problèmes sur les plus de 60 ans. Mais, pourquoi on a toujours reculé avant de traiter les problèmes de l'emploi ?

Serge Volkoff : Mon exposé était sur le travail du Conseil d'Orientation des Retraites, pas sur les politiques françaises en matière d'emploi-travail-retraite. Et sous cet angle-là, je ne suis pas trop d'accord avec ce que tu viens de dire. Je pense que le Conseil d'Orientation des Retraites, lui, n'a jamais donné de priorité absolue à la retraite, en laissant les questions d'emploi et de travail de côté. Après, la question des politiques publiques françaises, et ce qu'elles ont fait, ce n'est pas le sujet de mon exposé – c'est un sujet beaucoup plus vaste, dont on aura d'autres occasions de discuter sûrement pendant ces trois jours.

Véronique Fournier (auditrice au Cnam en MRS 064, chaire de Michel Lallement) : j'ai été très attentive à votre exposé. Bon, jusque dans les années 1980, un jeune qui embrasse une carrière, et qui pense aussi à sa retraite, ça aurait été un sujet de plaisanterie. Bon, là, maintenant avec tout ce qui tourne au-dessus, un jeune ne doit pas avoir de pudeur de parler de sa retraite, de comment il l'envisage. Et je ne sais pas si, dans le Creapt, il y a eu des chantiers... À l'armée, des études ont été faites. On voit : 25 % de la carrière d'un militaire se fait en formation, parce que c'est des retraites à 50 ans. Depuis longtemps, ils ont pris à bras-le-corps le problème de l'emploi des seniors, d'être adapté, de s'adapter (comme on l'a dit ce matin), et d'ajuster les compétences. Enfin, je ne vais pas prendre le modèle de l'armée, mais j'aimerais savoir si le Creapt a mené des enquêtes dans ce domaine.

Serge Volkoff : oui, bien sûr. Une grande partie des travaux de recherche et d'études, qu'on a pu faire, sont là-dessus. Je ne vais pas les résumer là en réponse à votre question. Là, ce que j'essayais de tenir, c'est : dans ce lieu où l'on se concerte un peu sur les politiques publiques, est-ce que les questions que vous venez de poser, de l'ordre de l'emploi, du travail et de la formation, étaient ou non présentes ? Donc, j'ai essayé de montrer qu'elles l'étaient. Et j'ai essayé de montrer avec quelles difficultés, à certains moments, et avec quelles impasses. À mon avis, les deux impasses majeures, étant la pré-retraite progressive, c'est-à-dire l'histoire du temps partiel, et deuxièmement l'espèce de *black-out* qu'on a fait sur la question de pénibilité, juste après la réforme de 2003, qui venait de le renvoyer à la négociation sociale. Pour le reste, bien sûr, il y a des connaissances. Alors, encore une fois, je ne peux pas les résumer en peu de temps. Nous ne sommes pas les seuls, non plus, sur le marché de la production scientifique, à aller dans le sens de ce que vous venez de dire. C'est-à-dire que, oui certainement, on devrait pouvoir, avec d'autres politiques d'emploi, travail et formation, tenir, si ça devenait légitime, des vies professionnelles plus longues, et heureuses. Oui. Bien sûr. Bien sûr qu'on devrait pouvoir. Maintenant, pour l'instant, on n'en est pas là. C'est juste ça. Alors, dans certains documents, qui ont été montrés dans des débats du COR, par exemple sur les liens entre le dynamisme de la fin de vie professionnelle et la qualité de la vie professionnelle après, ce sont des choses qui sont connues. Alors, en même temps, quand je dis « connu » c'est connu de ceux qui participent aux débats du Conseil, ou c'est connu de ceux qui vont sur le site, et qui s'intéressent aux documents qui sont dedans. Est-ce que, par exemple, même, dans les organisations syndicales ou patronales présentes, ce qui se dit dans le Conseil d'Orientation des

Retraites et que connaissent donc les représentants de ces organisations, circule dans l'organisation elle-même ? Plus ou moins. Ça dépend.

Corinne Gaudart : tu as présenté les choses souvent en adoptant le terme « le Conseil ». Tu as laissé aussi entendre qu'il pouvait y avoir des tensions sur certains types de sujets. J'ai noté au moins la question de l'effet d'horizon, par exemple. Mais est-ce que tu peux développer un peu plus sur les tensions ? Et à quel sujet ces tensions s'opèrent en interne ? Et du coup, en dire aussi un peu plus sur les modes de dialogue que vous pouvez avoir avec la sphère politique, parce qu'apparemment ce n'est pas simple. Donc, est-ce que tu peux un peu plus expliquer comment vous fonctionnez de ce côté-là ?

Serge Volkoff : c'est assez curieux ce qui se passe. Qui est-ce qui, vraiment, s'exprime beaucoup et avec force, au sein du Conseil ? Les partenaires sociaux, je dirais. Et puis, certains responsables des grandes administrations, surtout la direction de la Sécurité Sociale. Et puis, bien sûr, les membres du secrétariat permanent du Conseil d'Orientation des Retraites, qui eux ont préparé les dossiers techniquement, mieux que techniquement, avec quand même des réflexions et des discussions entre eux.

Alors curieusement... je comprends que tu puisses être convaincue qu'un certain nombre de sujets que j'ai présentés ont donné lieu à des vraies tensions. Mais en réalité, pas tant que ça. Sur l'effet d'horizon, vraiment je peux témoigner. Comment dire les choses ? Il n'y a pas de porteurs de l'effet d'horizon dans le Conseil. Ce sont des travaux d'économistes – d'ailleurs, respect à la qualité scientifique de leurs travaux. Ceux qui le veulent, peuvent les retrouver facilement. Jean-Olivier Hairault est sans doute le plus connu d'entre eux, mais il y en a plusieurs autres, qui notamment par des analyses sur le lien entre taux d'emploi et distance à l'âge de la retraite, parviennent à démontrer de manière assez probante, que plus on s'approche de l'âge de la retraite plus le taux d'emploi baisse. Ce qui, par conséquent, peut renvoyer à une espèce d'effet retour. Au moins, ils le diagnostiquent comme ça. Alors, déjà, dans le champ de la communauté des économistes, ceci est discuté. Entre autres, Didier Blanchet a réagi à ces travaux-là, en les remettant un peu en question. Lui, est au sein du Conseil d'Orientation des Retraites, parmi les personnes qualifiées. Mais, lui, n'a jamais eu tellement à ferrailler contre l'effet d'horizon. Moi, je l'ai fait un petit peu, mais assez peu finalement. C'est-à-dire que les partenaires sociaux présents dans le Conseil, patronat, syndicat, savent bien que ce n'est pas tout à fait comme ça que cela se passe. Le patronat inclus. C'est-à-dire qu'ils savent très bien que ce n'est pas du jour où on changerait un seuil de l'âge de la retraite, que tout soudain, les pratiques de tout le monde vont changer. Donc, sur cette affaire-là, si tu veux, il y a toujours eu un certain respect pour ces travaux des économistes, ils se retrouvent parfois mentionnés, mais la seule fois où on en trouve vraiment trace dans un rapport du Conseil, c'était sous cette formulation que je vous ai montrée : « certains économistes considèrent que... » Donc, on tient compte avec respect de leur travail, mais je n'ai jamais entendu un propos au sein du Conseil qui reprenne ça à son compte.

Sur les histoires plus généralement emploi-travail, ce n'est pas un thème conflictuel au sein du Conseil. Ça ne l'est pas. Personne ne se bat pour dire : ce n'est pas prioritaire. Tout le monde est assez conscient de ça. Ceux qui n'ont pas ça comme premier sujet de préoccupation admettent qu'il y a quand même des spécialistes (dans les spécialistes, j'inclus le patronat et les syndicats). Donc ça ne fait pas débat tendu là-dessus. Il y a des débats beaucoup plus âpres sur d'autres sujets, encore que... c'est-à-dire que les débats au Conseil d'Orientation des Retraites, ce n'est pas une grande négociation sociale interprofessionnelle. On ne s'écharpe pas. On est très attentifs. Personne n'est là pour remporter l'adhésion d'un large public, puisqu'il n'y a pas de large public. Donc, chacun s'exprime assez honnêtement, sans mépris, sans haine et sans crainte. Il y a tout de même des tensions, mais pas tellement sur ce sujet-là. Bien sûr, il y a des tensions sur la manière de faire tel ou tel scénario de projection, sur le financement, etc. Est-ce que oui ou non, par exemple, on déclenche une étude pour tester telle ou telle hypothèse de financement ? Là, il y a derrière des enjeux qui parfois sont problématiques. C'est-à-dire que certaines organisations peuvent considérer que, tel scénario, on ne devrait même pas le tester, parce qu'il pose un problème de principe majeur. Mais, ça, ça ne se passe pas dans le champ emploi-travail.

Alors après, l'autre versant de ta question est beaucoup plus compliqué. Et je ne sais pas y répondre. Et il est très, très important, c'est : quels sont les contacts avec la sphère politique ? Parce que le politique dans le Conseil des retraites est représenté par des élus, alors les élus, quand ils sont là, ils participent à la discussion, de manière assez ponctuelle, ciblée, mais intéressante. Les élus, ils sont dans la classe politique. Et j'ai bien peur que la classe politique ne soit pas très près des questions du travail. Et donc, ils sont respectueux de ce sujet-là. Ils écoutent. Mais ils ne s'en mêlent pas trop.

Donc après, la question, c'est les liens avec l'Élysée, Matignon, les ministères concernés, etc. Qu'est-ce qui se passe là ? Alors on pourrait croire qu'ils y sont, les ministères, puisqu'il y a les directeurs, mais non. Le directeur est là en tant que directeur. Il arrive avec son bagage technique, financier, juridique, sa connaissance du système. Ces responsables sont souvent très passionnants dans leurs interventions. Personnellement, j'apprends plein de choses en les écoutant. Et, sur un sujet comme celui-là, à la rigueur, le délégué général à l'emploi, qui vient en tout cas quand il y a des réunions sur ce thème, s'exprime – mais c'est toujours dans un champ : quelle politique on promeut ? Qu'est-ce qu'il y a dans l'accord ? Je vous ai présenté les documents de la DGT qui disent : « on a eu tant d'accords sur tel sujet et voilà ce que ça dit ». On reste dans une espèce de neutralité administrative, bien pensée.

Alors, les cabinets, c'est une autre paire de manches. Mais ils ne sont pas là, eux. Ni les ministres. Ni les cabinets. Qu'est-ce qui se passe entre le secrétariat général du Conseil, le président du Conseil, peut-être les élus, et les cabinets ministériels en diverses périodes ? Ça, on ne le sait pas. Et, à un moment donné probablement, les documents qui nous sont soumis, la tournure que prennent certains débats, les passages tels qu'ils sont rédigés dans nos rapports, ont quelque chose à voir avec des contacts entre le Conseil d'Orientation des Retraites et les cabinets ministériels. J'imagine que dans un certain nombre de cas, un conseil comme celui-là essaye de peaufiner ce qu'il va dire, pour être le mieux entendu possible des autorités politiques. Et, dans un certain nombre de cas, ça amène à choisir la manière dont il s'exprime. Et, encore une fois, l'une des caractéristiques fortes, c'est qu'une fois que la décision politique est prise, on ne la critique pas. Je n'ai jamais entendu personne au sein du Conseil proposer une critique directe vis-à-vis de la réforme de 2003, ou vis-à-vis de la réforme de 2010.

Loup Wolff (chercheur au CEE : unité Âge et travail) : dans la continuité de ce que tu viens de dire, est-ce que vous avez discuté justement de l'échec des négociations sur la pénibilité ? (Enfin, du relatif échec). Et, du coup, de comment lancer cette négociation pour que l'issue soit un peu plus heureuse ?

Serge Volkoff : alors quand tu dis : « vous » tu dis le Conseil d'Orientation des Retraites ? Non. Pas plus qu'on ne discute d'une loi qui a été prise. Pas plus on ne discute d'une négociation. En tout cas pas en plénière. Et en groupe de travail, pas tellement non plus. Tout le monde sait que ça s'est produit.

Alors, il faut voir aussi qu'à cet échec, s'est tout de suite substituée une prise de position politique, qui était de dire : « nous prendrons en compte la pénibilité dans la réforme de 2010 ». Donc, il y avait une espèce d'attente. Et le Conseil pouvait être légitimé à dire : nous, on a donné. On a fait le rapport Struillou. On l'a diffusé. Le rapport de Gérard Lasfargues, qui, après, donnait toute une série de résultats scientifiques, n'était pas un rapport pour le Conseil d'Orientation des Retraites, mais a été présenté devant lui en plénière (par moi, en l'occurrence). Donc, tout ça est connu. Et, par conséquent, on pouvait potentiellement s'attendre que, ayant fait notre travail du Conseil d'orientation, peut-être que la réforme de 2010 allait sur la question de la pénibilité prendre une orientation qui nous satisfasse. Bon, j'ai montré que cela n'a pas été le cas.

Alors le volet « prévention », c'est compliqué. Il y a une discussion à avoir. Enfin, ça a été évoqué je ne sais plus quand, peut-être par toi François ce matin – enfin cette histoire avec la liste des dix items des accords pénibilité, des problèmes que ça pose. Il y a un dispositif de prévention, avec des accords, des plans d'action, etc. qui a été mis en place par le ministère. Et aujourd'hui on peut con-

sidérer qu'il va plutôt dans le sens de ce qu'en général tout le monde, y inclus le Conseil d'Orientation des Retraites, préconise, c'est-à-dire : essayons de diminuer la pénibilité du travail.

Sur le volet « départ anticipé » avec la reconnaissance d'incapacité professionnelle, c'est clair, ça n'a rigoureusement rien à voir avec ce que le Conseil a pu dire, dans les années qui précédaient. Et quand il en a été décidé, le Conseil n'en a rien dit, en tout cas pas dans l'instant. Et, tout de même, trois ans après, c'est pour ça que je suis un petit peu impressionné, il y a cette phrase qui dit en substance : « de nombreux membres du Conseil trouvent vraiment que ça ne va pas ». Et c'est rare qu'on voie ça dans les documents du Conseil, c'est très rare. Et c'est passé. Personne n'a protesté contre cette phrase, ni du côté patronal, ni administratif, ni syndical. Donc, apparemment, on dirait qu'il y a presque une espèce de consensus entre ceux qui trouvent que ce n'est vraiment pas bien et ceux qui ne sont pas prêts à se battre pour le défendre, sur ce volet « départ anticipé pour incapacité » en fait.

Ludovic Bugand (Anact) : on voit bien la difficulté qu'il y a à faire se loger, en tout cas, la question du travail dans le débat sur les retraites, hormis sous un angle particulier qui est celui des départs anticipés, ou de différentes formes de compensation, voire d'aménagement de fin de carrière, qui peuvent se traduire par du temps partiel. Mais on se rend compte qu'on n'est pas véritablement sur des démarches proactives de prévention. Donc, la question est de savoir si, finalement, un cadre de discussions, ou un espace de régulation, que pourrait être le COR, finalement, est le bon lieu, le bon espace, pour aborder ces questions du travail. Est-ce que c'est bien dans le cadre d'une discussion sur la retraite que se traite la question des conditions de travail ? Et quels sont les autres espaces ? Alors, il y a le COCT¹¹, pour le coup. Mais est-ce qu'il y en a d'autres qui peuvent servir un peu d'espace de régulation sur ces questions-là, s'il y a une véritable volonté politique en tout cas à définir des politiques publiques en vue de soutenir le travail au cours de la vie professionnelle ?

Et puis la deuxième remarque, c'est : on parle de politiques publiques, mais est-ce qu'il y a aussi des discussions qui sont posées sur la déclinaison de ces politiques publiques ? Je prends juste l'exemple d'une entreprise, dans laquelle on est allés enquêter, suite à des négociations sur la pénibilité, sur la partie « prévention » de la pénibilité, au regard des décrets qui ont été définis pour ce cadre-là. Et l'entreprise, dans laquelle les salariés sont très clairement concernés par la pénibilité, ne souhaitait pas y aller. Elle ne souhaitait pas négocier sur le sujet. Mais, parce que c'était une obligation, et vécue comme telle, ils se sont dit : « on va le faire ». Donc, ils se sont engagés sur la définition d'un accord, très formaliste, etc. Mais *in fine*, la DRH me disait : « voilà, on a fait cet exercice. On s'est engagés dans ce travail-là. On a par ailleurs appris des choses. On a ouvert les yeux sur une autre lecture des problèmes qui nous concernent en tout cas, et des enjeux liés aux conditions de travail. On rend une copie à l'administration qui ne donne aucun retour, finalement. » On a des politiques publiques qui créent l'amorce, qui potentiellement créent une impulsion (c'était très lisible tout à l'heure), mais comment soutient-on la capacité des acteurs à aller un petit peu plus loin ? Sur la pénibilité en tout cas, si on regarde les déclinaisons dans les régions, je n'ai pas vu de déclinaison très forte de ces politiques publiques *via* les Direccte par exemple, ou d'appui très localisé, soit au niveau des territoires, ou certains groupements d'entreprises pour agir sur ces questions-là. Il n'y a pas de déclinaison des politiques publiques, en tout cas organisée, au niveau des administrations, en soutien aux entreprises. Et on voit toute la difficulté qu'il peut y avoir à aborder ces questions-là – les difficultés pour les partenaires sociaux, à traiter l'ensemble de ces négociations, et tour à tour pouvoir négocier sur seniors, pénibilité, égalité professionnelle, GPEC, contrat de génération, etc. Nous-mêmes, nous ne sommes pas en mesure de traiter, ou de discuter, de toutes ces questions-là. Donc est-ce qu'on en discute au sein du COR ? Est-ce que ça n'appartient qu'à la sphère politique, ou pas ?

Serge Volkoff : ce sont deux bonnes questions que tu poses. Et le COR n'est pas le lieu où ça peut se discuter vraiment à fond. J'ai quand même insisté sur le fait que, les questions emploi-travail,

¹¹ Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail.

c'est à peu près un dixième des activités du COR – ce que je ne trouve pas négligeable, pour une instance qui n'est pas dédiée à ces questions, mais qui a tout de suite dit : « c'est lié, on ne va pas partir comme ça sur des histoires de retraite sans incorporer cela ». Le délégué général à l'emploi fait partie du COR. La Direction Générale du Travail est régulièrement auditionnée sur divers sujets, ou représentée dans les groupes de travail. Il y a un spécialiste vieillissement-travail, en l'occurrence moi-même, qui est là en permanence. Mais, évidemment, ce n'est pas là que peuvent se décider... Et souvent on achoppe d'ailleurs là-dessus. Sur certains des textes qui ont circulé, ou sur certains passages dans nos rapports, on est amenés à se demander jusqu'où le COR peut aller sur des questions de politique du travail. Il ne rassemble pas les « bons » membres. Il n'a pas exactement les « bonnes » missions, pour traiter des sujets qui sont dans le domaine du COCT

Alors, sur le deuxième exemple que tu donnais, c'est un problème beaucoup plus vaste. Et je n'ai pas de réponse directe à donner. Je pense qu'on y reviendra au cours du séminaire. En tous les cas, je suis tenté d'approuver ce que tu as dit – et en particulier de revenir sur cette histoire de temporalités, parce que c'est bien le problème. Est-ce qu'on est capable de tenir et d'impulser, et de maintenir en vie, des orientations et des pratiques un peu cohérentes, un peu à moyen et long termes, sur des questions de conditions de travail, santé au travail, qualité du travail, tout ce que disait Gérard ce matin : reconnaissance, satisfaction, se reconnaître dans ce que l'on fait ? Là, on est avec un vrai problème, accentué par la valse des cadres dans les entreprises, (ça aussi je crois que Corinne l'a mentionné ce matin), qui est très, très important. C'est-à-dire comment en particulier les pouvoirs publics, qui eux-mêmes changent souvent, peuvent-ils aussi avoir en tête les moyens d'impulser une dynamique tenace sur des questions de conditions de travail ? Sur âge et travail, c'est décisif. Donc, qui porte le moyen long terme sur des affaires comme ça, dans la sphère publique ? Sachant qu'un gouvernement est en place pour cinq ans... il y a un problème de continuité de l'action publique sur des choses comme ça : revenir, insister, continuer à apporter des incitations, des appuis... Quand Laurent Caron a répondu à une des questions : « on n'a pas vocation à suivre », il a mis le doigt sur une question cruciale. Une fois que des initiatives ont été impulsées par exemple par votre passage, qu'est-ce qu'il se passe derrière ? Sur âge et travail, il faut faire confiance aux entreprises, et heureusement, il y en a qui font des choses assez intéressantes, correctes, et justement qui se poursuivent, mais enfin ils n'y sont pas aidés, ni incités.

Yves Baunay (FSU) : Dominique Cau-Bareille a fait un rapport pour le COR, sur le vieillissement des enseignants. Je parle de cela parce que tu ne l'as pas signalé...

Serge Volkoff : ... parce qu'il n'a pas été discuté au sein du Conseil. C'est un travail tout à fait intéressant de Dominique, alors je le mentionne, tu as raison d'en parler, qui a été effectivement soutenu, et financé par le COR, notamment parce que cela a été demandé par ton organisation syndicale, qui était intéressée à cette idée-là, de pouvoir creuser un peu la question du vieillissement des enseignants. Donc, Dominique a fait un travail qualitatif extrêmement intéressant, sur lequel elle pourra être abondamment interrogée demain, parce qu'elle sera là, elle préside une séance. Et effectivement, cette étude était en plein dans le sujet, tu fais tout à fait bien d'en parler. Alors typiquement cette étude-là, qui est purement qualitative, qui est loin des analyses de type « palmarès » a fait certainement avancer la compréhension de ces enjeux dans un métier particulier. Elle n'a pas été discutée directement au COR, mais elle a été présentée par la suite au ministère de l'Education nationale, avec un accueil intéressé. Et puis, ces résultats ont été largement relayés par les organisations syndicales. J'ai essayé de proposer qu'il puisse y avoir à un moment donné un exposé en plénière, qui intègre entre autres, l'apport de cette étude. Et ce qui avait été suggéré, c'est qu'on essaye de coupler ça avec d'autres réflexions, y compris quantitatives, sur les questions de fin de vie active dans la Fonction publique. Et là, ça aurait été possible. Mais il se trouve que ces autres études n'ont finalement pas eu lieu, ou ont été reportées. Et finalement, ça n'a pas été mis à l'ordre du jour.

Yves Baunay (FSU) : Je voulais m'appuyer sur ce rapport pour dire une chose très simple. Il y a ce qui s'est fait dans le COR. Il y a ce qui se fait dans la sphère des politiques publiques. Et puis, il y a un troisième lieu, ce qui se fait dans les manifestations, parce que ces réformes ne sont pas passées comme une lettre à la poste. Il y a eu quand même des manifestations de rue assez conséquentes. Et

je trouve que ce que faisait le COR, était tout à fait en écho avec ce qui se passait dans la rue, du point de vue de la sensibilité et de la question du travail en liaison avec les retraites. Mais le COR était sur une autre sphère que la sphère politique, qui était complètement insensible à la question du travail, et à la question de la liaison entre le travail et la retraite. Et je dirais même que le rapport de Dominique Cau-Bareille a surpris mon organisation syndicale, qui est la plus représentative dans l'enseignement. On a organisé, nous, le chantier travail de l'institut¹², une rencontre entre des enseignants lambda, Dominique Cau-Bareille, et des responsables syndicaux. Les enseignants qui étaient là, les directeurs ou directrices d'école, enseignants lambda, enseignantes surtout, étaient complètement en phase avec ce que disait Dominique. Par contre, les responsables syndicaux étaient surpris. Et ils considéraient que Dominique et les enseignantes noircissaient un peu le tableau. Et donc, face à cette situation, les avancées du COR sur la question du travail, en liaison avec la retraite, elles n'ont pas été portées dans la sphère politique. Enfin, je pense que c'est ça, parce qu'il y avait un décalage entre ce que les gens, les enseignants en particulier, en fin de carrière... Pourquoi ils protestaient contre la réforme des retraites ? Parce que, leur problème, c'était d'arriver en bonne santé à la retraite. Or, ça, ce n'était pas une question qui était mise en négociation.

Valérie Zara-Meylan : merci beaucoup pour cette intervention. Merci à tous. Nous vous donnons rendez-vous demain matin. Dominique Cau-Bareille sera là, d'ailleurs. Donc, à partir de neuf heures, pour une première intervention à 9h15.

¹² Institut de Recherche de la FSU

Chapitre 3

QUELLES CONTRIBUTIONS DES ACCORDS « PÉNIBILITÉ » À L'EMPLOI DES SENIORS ? QUELQUES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ACCORDS ET DES PLANS DANS DES ENTREPRISES ALSACIENNES

Tiphaine Garat, ingénieure d'études, juriste en droit social, Institut du travail, université de Strasbourg

Bonjour à tous. Je suis ingénieure d'études à l'Institut du travail de Strasbourg. C'est une composante de l'université de Strasbourg chargée, depuis cinquante ans, de l'enseignement supérieur, en droit social et en économie sociale, des militants syndicaux.

Mon intervention d'aujourd'hui portera sur les contributions des accords « pénibilité » à l'emploi des seniors. Initialement, mon intervention devait porter sur les enseignements tirés des pratiques d'entreprises alsaciennes, mais j'ai dû réorienter le sujet vers les enseignements tirés des accords et des plans signés dans les entreprises, puisque mon analyse se base sur une enquête menée par l'Institut du travail sur le contenu des accords et des plans déposés à la Direccte Alsace avant le 1^{er} janvier 2012¹³. De ce fait, nous n'avons pas encore assez de recul pour évaluer les effets de leur mise en œuvre ou les pratiques qui en découlent.

Une analyse de la Dares de mars 2011 montre que, parmi les personnes de 50 à 59 ans, ayant connu au moins dix ans d'emploi, 35 % déclarent avoir été exposées pendant au moins quinze ans à un ou plusieurs facteurs de pénibilité physique : le travail de nuit, le travail répétitif, le travail physiquement exigeant (charges lourdes, postures pénibles, bruit, température excessive), les produits nocifs ou toxiques. Et 40 % d'entre elles déclarent avoir cumulé au moins deux pénibilités physiques durant leur parcours professionnel. La pénibilité, les conditions de travail sont citées le plus fréquemment par les répondants (38 %) comme facteurs influant sur l'absentéisme, avant même le critère de la maladie. Un salarié sur trois estime ne pas être capable de faire le même travail qu'il exerce actuellement jusqu'à 60 ans. Enfin, parmi les seniors exposés au cours de leur carrière à au moins une pénibilité physique durant quinze ans, 68 % seulement sont en emploi après 50 ans contre 75 %, lorsqu'ils n'ont pas été exposés à la pénibilité.

Tous ces chiffres nous permettent de comprendre pourquoi le législateur a décidé d'agir sur la pénibilité au moment de la conclusion de la loi portant réforme des retraites du 9 novembre 2010. Dans un souci d'équilibre financier du système des retraites, le législateur a souhaité que les salariés travaillent plus longtemps. Les réformes successives ont augmenté la durée d'assurance nécessaire pour une retraite à taux plein, reculé l'âge légal pour prendre la retraite et favorisé, de fait, l'allongement de la vie professionnelle. Mais il y a une autre réalité, illustrée par ces statistiques : les salariés exposés à la pénibilité au travail ne peuvent pas se maintenir dans l'emploi aussi longtemps que le législateur le souhaiterait. C'est pourquoi, conscient de cette réalité et toujours dans une logique de maintien au travail, le législateur a accepté de se positionner sur la question de la pénibilité au travail. Le point le plus marquant, à mon avis, c'est qu'on va trouver, pour la première fois, dans le Code du travail, une définition de la pénibilité du travail. Cette définition de la pénibilité, dans le Code du travail, est caractérisée par deux conditions cumulatives : « une exposition à un

¹³ Les accords et plans de prévention de la pénibilité en Alsace – rapport de recherche rédigé par l'équipe de droit social UMR DRES, Université de Strasbourg, avec le soutien de la Direccte Alsace, 2013, <http://www.dialogue-social.fr/fr/publication/id-2151/publication.html>

ou plusieurs facteurs de risques », « susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé ». On voit une exposition en deux parties : « des facteurs de risques professionnels », « susceptibles de laisser des traces ». On distingue alors les contours d'une définition assez restrictive de la pénibilité. Le législateur est même allé plus loin puisqu'il a énuméré, par décret, ces facteurs de pénibilité. Ils sont liés à des contraintes physiques marquées, un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail. À l'intérieur de ces catégories, il va définir quels sont ces facteurs.

Au titre des contraintes physiques marquées, on retrouve les manutentions manuelles de charge, les postures pénibles et les vibrations mécaniques. Au titre de l'environnement physique agressif, on trouve les agents chimiques dangereux, les activités exercées en milieu hyperbare, le bruit et les températures extrêmes. Et enfin, au titre de certains rythmes de travail, on trouve le travail de nuit, le travail en équipes successives alternantes et le travail répétitif. Ainsi, d'autres facteurs de pénibilité connus ne sont pas cités dans cette définition. On pense notamment aux risques psychosociaux, qui ont pourtant fait l'objet, ces dernières années, de nombreuses études et recherches. C'est une réalité concrète dans les entreprises en France. Pour autant, la définition de la pénibilité n'englobe pas ce facteur.

Cette définition légale a trois objectifs :

- d'une part, permettre la mise en place d'une *meilleure traçabilité* des expositions pour l'avenir. Dans ce sens, le législateur a demandé aux entreprises, il leur a même imposé, de faire une fiche d'exposition de la pénibilité pour chaque salarié dans l'entreprise. Cette obligation, posée par la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, est applicable aux expositions intervenues depuis le 1^{er} janvier 2012. Pourtant, beaucoup d'entreprises ne sont même pas au courant de l'existence de cette nouvelle obligation. Toutes les entreprises sont concernées, quel que soit leur effectif. L'employeur doit indiquer dans chaque fiche, le type d'expositions, la durée d'exposition, mais aussi les moyens de prévention qu'il a mis en place. La fiche peut donc, dans certains cas, aboutir à un constat de non-exposition. Cette fiche doit être mise à jour dès que le salarié est exposé à un nouveau facteur de pénibilité ou dès que l'employeur met en place un nouveau moyen de prévention. À ce jour, nous constatons que la majorité des entreprises n'a pas mis en place la fiche et celles qui l'ont mise en place ne réalisent pas les mises à jour au fur et à mesure. Elle prévoit plutôt une mise à jour de toutes les fiches annuellement. Je pense qu'il y a aussi souvent une confusion avec le document unique d'évaluation des risques, dispositif encore mal maîtrisé par les entreprises, censé être porté lui aussi par l'employeur et qui concourt au même objectif de santé au travail. Pourtant, il existe plusieurs différences importantes entre ces dispositifs et, en particulier, le fait que ces fiches sont individuelles et nominatives. Cette obligation est assortie d'une contravention de 1 500 euros par fiche manquante. Si une entreprise n'a pas mis en place les fiches, c'est une amende de 1 500 euros multipliée par le nombre de salariés dans l'entreprise, puisque tous les salariés sont concernés !... Lorsque la loi est sortie, je me suis dit : « le montant de la contravention est important. Ça renforce l'obligation qui pèse sur l'employeur. Ils vont être obligés d'agir et nous n'allons pas nous retrouver face à un mouvement d'inertie tel que celui qui a suivi la mise en place du document unique ». Puis j'ai rencontré des inspecteurs du travail qui m'ont dit : « tu sais, une contravention, ce n'est pas synonyme de contrainte et rapidité de sanction. Il faut le temps de venir dans l'entreprise, qu'on nous signale le manquement. Ensuite, il faut le temps que la contravention remonte au parquet. Puis le parquet va décider de suivre ou non. Des procédures longues et classées sans suite dans un cas sur quatre ».
- La deuxième obligation, est celle de *négoier un accord ou mettre en place un plan d'action*, qui prévient la pénibilité (et c'est le point que je vais développer dans un instant), en établissant normalement une cartographie des pénibilités dans l'entreprise.

- Enfin, identifier les salariés exposés dans le passé, et pouvant partir à la retraite de manière anticipée dès 60 ans. Un *dispositif de départ anticipé* lié à la pénibilité, mais avec toutes les limites qui sont attachées à ce dispositif tel qu'il a été conçu. C'est-à-dire, déjà, une prise en compte de la pénibilité à effet immédiat. Ainsi, pour être pris en compte, le salarié doit avoir engagé une procédure de reconnaissance d'accident du travail ou de maladie professionnelle. Il doit être victime d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail reconnu et indemnisé, puisqu'il faut un taux d'incapacité permanente partielle au moins égale à 10 %, et parfois même à 20 % dans le cas d'un accident du travail. Et, en tant que présidente depuis sept ans au Tribunal du contentieux de l'incapacité de Strasbourg (le tribunal de la Sécurité Sociale), je peux vous dire que 20 %, c'est un taux qui est très important, qui est peu attribué. C'est par exemple le cas d'une personne souffrant d'une hernie discale très importante. Elle ne peut plus se lever, ni rester debout, ni rester assise. Un autre exemple : en moyenne, une personne qui a fait quarante ans le même geste, qui souffre de ce fait d'un grave trouble musculo-squelettique de l'épaule dominante, qui ne peut plus lever le bras au-dessus de 45°, qui a été licencié pour inaptitude à un taux d'incapacité compris entre 5 et 9 % (les troubles musculo-squelettiques sont les maladies professionnelles les plus nombreuses en France). Vous voyez donc que les taux qui sont attribués sont relativement bas et, de fait, les conditions de départ anticipé très restrictives. De plus, il doit justifier de dix-sept ans d'exposition dans certains cas.

D'ailleurs, le ministère, au moment où il a mis en place le dispositif, prévoyait 30 000 bénéficiaires par an. Aujourd'hui, on dénombre seulement 1 500 bénéficiaires depuis la création du dispositif (juillet 2012). Et il y a aussi environ 1 500 dossiers qui sont toujours en instance. On est donc vraiment loin des 30 000 bénéficiaires qui avaient été annoncés.

Je vais à présent revenir sur l'obligation de négocier sur la prévention de la pénibilité au travail dans les entreprises, sujet qui est quand même l'objet de mon intervention. En bonne juriste, je vais tout d'abord rapidement présenter le cadre légal.

Depuis le 1^{er} janvier 2012, les entreprises d'au moins 50 salariés, ou qui appartiennent à un groupe d'au moins 50 salariés, doivent négocier un accord, ou mettre en place un plan d'action (à cette époque-là, il n'y avait pas de priorité pour l'un ou pour l'autre) si 50 % de leur effectif est exposé à un ou plusieurs facteurs de pénibilité, susceptibles de laisser des traces identifiables, durables, et irréversibles sur la santé. Si elles ne remplissent pas cette obligation, si elles ne jouent pas le jeu, elles peuvent avoir une pénalité financière, d'un montant maximum de 1 % des rémunérations ou des gains versés aux salariés concernés (c'est-à-dire les salariés qui sont exposés à la pénibilité). Cette sanction financière a pour objectif d'inciter l'employeur à mettre en place un dispositif dans son entreprise. On retrouve là cette articulation accord/plan initiée par les accords seniors en 2009 : soit mise en place d'un accord, soit mise en place d'un plan en cas d'échec des négociations ou si l'employeur décide de *squeezer* directement la négociation (c'est-à-dire que l'employeur peut lui-même rédiger son plan d'action, sans même se concerter avec les représentants du personnel, ou les partenaires sociaux de l'entreprise).

C'est l'employeur qui a la charge de déterminer s'il compte dans son entreprise « 50 % de salariés exposés ». C'est lui qui doit faire ce diagnostic. Il doit donc comptabiliser tous les salariés qui occupent un poste les exposant à un ou plusieurs facteurs de pénibilité, toujours dans la limite de la définition que l'on retrouve dans le Code du travail. Bien sûr, s'il y a une négociation, les partenaires sociaux peuvent aller au-delà. On retrouve des accords qui vont prendre en compte d'autres facteurs de pénibilité que ceux qui sont imposés par la loi. Mais, pour autant, l'employeur peut se limiter à ce que la loi a mis en place.

Ce qui est aussi important de dire, c'est que la loi énumère les facteurs de risque, en faisant référence parfois à certains articles du Code du travail. Mais la loi ne fixe pas de seuil pour chaque facteur, à partir duquel il convient de dire qu'un salarié est exposé ou non à la pénibilité. La seule exigence est que cette exposition soit susceptible « de laisser des traces identifiables, durables, irréver-

sibles sur la santé ». Par exemple, avec le facteur de pénibilité « température extrême », il y a juste marqué « température extrême ». C'est l'employeur qui va définir, seul, à partir de quel degré le salarié est exposé à une température extrême. Il n'est même pas obligé de se concerter avec le médecin du travail ou les services de santé, ou les préventeurs dans l'entreprise. Il va définir seul à partir de quand il considère que c'est une température extrême, qui expose ses salariés à la pénibilité. Vous imaginez bien qu'on retrouve des résultats très disparates d'une entreprise à une autre, d'une branche à une autre, d'une région à une autre, et qu'il est difficile de comparer un accord avec un autre accord, ou un accord avec un autre plan, puisque chaque employeur va vraiment faire « à sa sauce ».

Qu'en est-il quand le facteur de pénibilité renvoie à un autre article du Code où on retrouve des seuils ? Par exemple, pour le bruit, le législateur mentionne l'article R 4431-1 du Code du travail. On retrouve alors les valeurs d'expositions de 85 dB ou 87 dB. Mais ces chiffres ne sont pas des seuils d'exposition à la pénibilité « susceptibles de laisser des traces identifiables sur la santé », ce sont des seuils « légaux » à partir desquels l'employeur a interdiction d'exposer plus. Donc là encore, en matière de pénibilité, l'employeur peut fixer des seuils différents. D'ailleurs, le Code du travail n'a jamais été un document scientifique ou médical. Il a été fait par des juristes, et donc n'a aucune valeur scientifique ou médicale. Chaque entreprise devrait être encouragée à définir ses propres seuils, ceux qu'elles considèrent les plus adaptés à la situation de ses salariés, par rapport aux durées d'exposition par exemple.

Par rapport au contenu de la négociation, la loi est aussi assez contraignante, comme pour l'obligation de négocier en matière d'emploi des seniors, puisque elle fixe non seulement le cadre général, mais aussi le contenu. L'employeur doit choisir trois thèmes parmi six qui sont prévus.

Il y a deux thèmes qui sont mis en exergue, dont l'un d'entre eux doit être obligatoirement retenu : soit la réduction des poly-expositions, soit l'adaptation et l'aménagement des postes de travail. Pour le premier, il faut donc déjà avoir identifié les poly-expositions. Comme vous le verrez, les diagnostics sont souvent très sommaires et, finalement, cet item est très rarement choisi. Et ensuite, il doit choisir au moins deux thèmes parmi les autres. Donc on retrouve :

- l'amélioration des conditions de travail, notamment sur le plan organisationnel ;
- le développement des compétences et des qualifications ;
- l'aménagement des fins de carrière ;
- et le maintien en activité, la prévention de la désinsertion professionnelle.

Les exemples que je vais vous présenter ont été trouvés au fil des lectures des accords et plans. Ce ne sont pas des exemples que donne le législateur. Il y a une grande porosité entre les rubriques, liée notamment aux choix des titres des rubriques qui sont très larges. Vous imaginez bien qu'un employeur qui va décider de rédiger seul, qui n'a pas forcément recours à une aide extérieure ne va pas forcément savoir où classer telle ou telle mesure. Dans certains accords, on va trouver une mesure dans une rubrique, alors que, dans un autre texte, on va la retrouver dans une autre rubrique. L'employeur ou les rédacteurs ont parfois eu du mal à savoir ce qu'on pouvait retrouver dans chacun des thèmes.

Des objectifs chiffrés et des indicateurs doivent être rattachés à chaque action. Là encore, ce n'est pas quelque chose de nouveau, cette obligation avait été initiée au moment des accords et plans seniors. Le suivi se fait au niveau du CHSCT, selon des modalités fixées dans le texte.

Enfin, concernant l'effectivité du dispositif, l'inspection du travail va effectuer un contrôle au fil de l'eau. On parle évidemment des sanctions, mais la nouveauté est liée à la mise en place d'une procédure de mise en demeure à l'initiative de l'inspecteur du travail. En d'autres termes, l'employeur qui n'a pas de texte ou qui a un texte incomplet, ne va pas être directement sanctionné par l'organe de contrôle, mais il aura six mois pour se mettre en conformité. C'est seulement au bout des six

mois qu'il peut être sanctionné s'il ne joue pas le jeu. J'utilise le verbe « pouvoir » car là encore, il n'y a pas d'automatisme : c'est le directeur régional de la Direccte qui va analyser le dossier et décider d'une éventuelle sanction et de son montant. Par exemple, s'il considère que l'entreprise a fait des efforts, que ce n'est pas vraiment de sa faute si elle n'a pas rempli son obligation, elle peut ne pas être sanctionnée ou la pénalité peut être d'un montant inférieur au 1 % dont on parle. On peut alors imaginer que certaines entreprises jouissant d'un rayonnement important dans la région, par exemple parce qu'elles créent beaucoup d'emplois, ne seront jamais pénalisées.

À présent, je vais rapidement présenter le projet de recherche menée en 2012 par l'équipe de droit social de l'université de Strasbourg, avec le soutien financier de la Direccte Alsace.

L'objectif de la première partie de l'étude était d'analyser le contenu des accords et des plans « pénibilité » qui ont été déposés à la Direccte Alsace au 31 mars 2012. Pourquoi arrêter cette date du 31 mars alors que l'échéance pour déposer un texte était fixée, par la loi, au 1^{er} janvier 2012 ? La raison principale est qu'il existe dans la loi cette procédure de mise en demeure dont je viens de vous parler. La plupart des entreprises ont alors considéré qu'elles avaient un délai supplémentaire de six mois, ce qui amenait la date limite au 31 juin. De plus, cette menace de sanction n'avait pas été suivie d'effet au moment des accords seniors... Les entreprises en ont tirées des conclusions et avouent avoir été un peu effrayées par une sanction réelle. Enfin, je pense que la pénibilité reste un sujet polémique dans l'entreprise. Quand les entreprises ont décidé de négocier sur le sujet, les partenaires sociaux se sont impliqués rapidement. Cependant, beaucoup ont remis sur le tapis leur volonté de mettre en place un dispositif de départ anticipé dans l'entreprise, ou au moins de compenser effectivement les expositions. Ces souhaits ont bien entendu bloqué les négociations, les employeurs ne souhaitant pas payer un tel dispositif. Pour toutes ces raisons, l'équipe de recherche a décidé de bloquer arbitrairement cette date, sans attendre la collecte de tous les textes déposés en Alsace, pour des questions de « date butoir ».

Nous avons collecté soixante-et-onze textes, dont quarante-trois accords et vingt-huit plans. Ces résultats sont un peu en décalage par rapport au plan national : par comparaison, au plan national, il y a 1 422 textes qui ont été déposés, et il y avait 53 % de plans, et 47 % d'accords. Nous avons donc plus d'accords que de plans, contrairement au niveau national. Cet état de fait est néanmoins à relativiser, puisque certains de ces textes sont de simples accords de principe enregistrés par la Direccte comme répondant à l'obligation. Ces accords sont vides de contenu. Le message qu'ils envoient peut se traduire ainsi : « Oui, nous sommes au courant que nous avons une obligation. Nous allons y répondre dans les plus brefs délais. Nous sommes conscients que nous devons nous placer dans une logique de maintien dans l'emploi et la lutte contre la pénibilité va y contribuer ». Cela se limite à ça. Pourtant, la Direccte les a enregistrés comme accords répondant aux obligations légales et ils viennent gonfler les statistiques.

La seconde partie de l'étude consistait à mener une série d'entretiens avec les responsables des ressources humaines, et certains médecins du travail, de onze entreprises alsaciennes, pour analyser les tenants et les aboutissants de la construction des accords et plans et comprendre comment les mesures ont été choisies. Dans un premier temps, nous avons fait le choix de ne pas rencontrer les partenaires sociaux, car nous nous intéressions uniquement au volet « construction et contenu » et nous étions tenus par des délais très courts. De plus, nous nous sommes rendu compte que, la plupart du temps, les autres acteurs de la santé au travail dans l'entreprise n'avaient pas été associés à la rédaction. D'une manière générale, nous n'avons eu aucune difficulté à trouver des personnes acceptant de participer à notre enquête, ce qui n'était pas toujours le cas dans nos précédentes études sur les seniors ou l'égalité professionnelle. Nos interlocuteurs étaient très enthousiastes à l'idée de nous montrer ce qu'ils avaient fait, de nous parler des mesures prévues par leur accord, de mettre en évidence le fait qu'ils remplissaient les obligations prévues par la loi. L'équipe de recherche envisage cependant une nouvelle étude portant sur la mise en œuvre, où des entretiens seraient réalisés avec l'ensemble des acteurs, responsables des ressources humaines et partenaires sociaux.

Sur cette diapositive, vous trouverez une présentation synthétique des secteurs représentés dans notre panel. Le secteur le plus représenté est l'industrie, puis nous retrouvons dans un ordre croissant les secteurs médico-social et social, le bâtiment et le transport. Enfin, sont également représentés, dans une moindre mesure, la gestion des déchets, les commerces, les activités de contrôle, l'analyse technique, les services aux entreprises et, enfin, la santé.

Cette diapositive vous présente les grandes lignes de notre analyse.

- La majorité des entreprises ont un diagnostic, mais pour autant il y a une grande disparité en termes de qualité. Pour la grande majorité, ce sont des diagnostics très sommaires, c'est-à-dire qu'il y a seulement un pourcentage indiqué (par exemple : 52 % des salariés sont exposés à une pénibilité). Les résultats des diagnostics sont présentés de manière très disparate, parfois avec une seule indication du seuil de 50 %, ou parfois avec l'indication du nombre de salariés exposés à chaque facteur. On peut constater qu'il n'y a que très rarement un diagnostic par facteur de pénibilité. On peut alors s'interroger sur cet état de fait. La première hypothèse, comme certains nous l'ont confirmé, est celle d'un employeur qui a ces informations mais choisit de ne pas les fournir. Ce choix est motivé avant tout par une volonté de ne pas les rendre publiques par peur d'une sanction future ou de contraintes supplémentaires imposées par l'administration. Une autre raison invoquée est la peur d'un contentieux, par exemple un salarié qui agirait en faute inexcusable et dirait : « dans l'accord, vous avez signalé l'existence d'un facteur de pénibilité et pourtant vous n'avez rien fait pour le prévenir ». La dernière hypothèse est celle d'un employeur qui n'aurait pas fait un diagnostic approfondi, voire qui aurait fait un mauvais diagnostic. Je pense qu'il peut aussi s'agir d'un mauvais savoir-faire. Cela peut être le cas d'un employeur qui a décidé de le faire seul mais qui n'a pas forcément les outils ni les connaissances pour faire un bon état des lieux de la pénibilité dans son entreprise. Il l'a fait « à la louche » et cela lui suffit d'autant plus que la loi elle-même n'imposait pas un diagnostic spécifique ou détaillé.
- 7 accords sur les 71 n'avaient pas atteint le seuil de 50 %, mais ils souhaitaient quand même mettre en place un texte. Ils avaient fait ce choix par intérêt pour le sujet ou parce qu'ils avaient déjà une politique de santé au travail développée par ailleurs.
- Dans notre panel, les textes révèlent que 12 % des entreprises ont eu recours à un organisme extérieur pour les aider dans l'élaboration du texte. Il s'agit principalement de l'Actal, qui est une délégation régionale de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et d'organismes privés, notamment compétents en ergonomie.
- Finalement, sur les soixante-et-onze textes, les facteurs de pénibilité les plus importants étaient : posture pénible (69 %), manutention manuelle (65 %) et travail de nuit (55 %). Les thèmes les plus fréquemment retenus sont : adaptation des postes de travail (66 %), développement des compétences et des qualifications (61 %), amélioration des conditions de travail (54 %), maintien en activité des salariés exposés (37 %), aménagement des fins de carrière (23 %) et réduction des poly-expositions (22 %).
- Concernant le lien entre les facteurs identifiés et les mesures choisies, certaines entreprises ont identifié dans leur diagnostic certains facteurs de pénibilité, mais n'ont pas pris pour autant des mesures liées. Je m'interroge alors sur la pertinence du travail de diagnostic. D'ailleurs, d'une manière générale, quand le diagnostic est vraiment très sommaire ou même ridicule, qu'il n'y a pas eu ce travail préalable d'identification des facteurs de pénibilité les plus importants, on peut s'interroger sur la pertinence des mesures qui sont finalement adoptées. Il y a eu une étude de la DGT, déjà publiée, qui présente les grandes lignes du contenu des accords et plans déposés au niveau national. Au niveau du choix des domaines d'action, on retrouve les mêmes résultats que dans notre étude. On se rend compte que ces domaines sont, au final, des catégories qui sont très larges et qui peuvent être un peu « fourre-tout ». Deuxième constat : il y a beaucoup de mesures qu'on va retrouver indifféremment dans

l'une ou l'autre catégorie. Concernant le choix des mesures, là encore ça va être très disparate. Les motivations ont été très différentes, par exemple le coût des mesures ou la valorisation de mesures qui étaient déjà mises en place. Sur la forme aussi, il y a des résultats très disparates. Dans certains textes, on va trouver une mesure par thème ; dans d'autres, on va trouver six mesures par thème.

- Concernant les objectifs et le suivi, la grande majorité des textes prévoit effectivement le suivi, comme la loi y oblige. C'est le CHSCT qui est désigné. En Alsace, cette instance a d'ailleurs été très demandeuse de formations sur ce sujet. Mais en réalité, même s'ils étaient désignés par le texte, nous nous sommes rendu compte, après avoir rencontré les acteurs concrètement, qu'ils n'étaient même pas informés ni du texte ni de son contenu. Je peux même dire que la plupart du temps ils apprenaient par nous qu'ils étaient désignés dans l'accord ou le plan ! Nous avons toujours trouvé des indicateurs et des objectifs dans les textes, comme la loi y oblige. C'est d'ailleurs pour cela que les employeurs étaient très contents de nous recevoir, satisfaits d'avoir rempli leurs obligations et d'avoir fixé des objectifs. Mais ensuite, au moment de l'analyse du contenu, nous nous sommes rendu compte (et c'est la même chose pour les seniors) que ces objectifs et ces indicateurs sont en fait très imprécis, peu contraignants et vraiment peu ambitieux. Nous sommes loin de ce qu'on attendait vraiment de cette obligation. C'est d'ailleurs ce que je vais développer dans un instant sur la question des seniors.

Quelle contribution des soixante-et-onze accords et plans pénibilité analysés à l'emploi des seniors ?

Aucune entreprise du bâtiment, alors que c'était un gros pôle de notre panel, ne vise spécifiquement les seniors. Ils ne sont ni visés dans le diagnostic, ni visés par les mesures.

Concernant les diagnostics, il y a seulement trois entreprises dans notre panel qui visent les seniors. Il y en a deux qui font une analyse des fonctions exposées par classe d'âge, c'est-à-dire que, dans leur diagnostic, elles mettent les différentes expositions par classe d'âge, et pas seulement par métier ou par poste. On retrouve alors un diagnostic assez détaillé. Il y a aussi cette entreprise qui a fait un diagnostic très détaillé, où elle a fixé pour chaque facteur de pénibilité ses propres seuils, notamment par âge. Par exemple, la pénibilité liée au port de charges lourdes est fixée en fonction de l'âge. Plus précisément, elle considère qu'il y a une exposition à la pénibilité quand, pendant 20 heures par semaine travaillées, il y a un port de charges de 25 kg pour les salariés dont l'âge est compris entre 18 et 45 et de 20 kg pour les salariés dont l'âge est compris entre 45 et 65 ans. Deux autres entreprises vont viser les seniors dans leur préambule, « il faut tenir compte des conséquences physiologiques du vieillissement des salariés », mais sans qu'ils soient ni spécifiquement identifiés dans le diagnostic, ni dans les mesures. Enfin, il y a dix entreprises qui vont faire explicitement référence à un accord ou un plan senior déjà en vigueur dans l'entreprise. Je pense que ce fait a une grande importance parce que ça montre, d'une part, qu'il y a une cohérence entre les différents accords négociés dans l'entreprise au fil de l'eau. D'autre part, cette référence révèle le lien étroit entre ces deux sujets. *A contrario*, je trouve inquiétant que la majorité des entreprises ne font aucun lien entre les différents textes qu'elles négocient ou qu'elles rédigent.

Concernant le choix des domaines d'action, il y a dix-sept textes sur les soixante-et-onze qui ont choisi le domaine d'action « aménagement des fins de carrière », qui *de facto* concerne les seniors. Ces entreprises relèvent principalement de l'industrie. Il y en a seize qui ont choisi de prendre des mesures en faveur des seniors par le biais d'un ou plusieurs autres domaines d'action. Globalement, on retrouve des mesures pour prévenir l'exposition de la pénibilité des seniors dans tous les domaines. Cela illustre de nouveau la porosité entre les différents domaines d'action qui sont listés par le législateur. On s'interroge alors sur la pertinence de fixer des domaines d'action aussi larges.

Concernant les mesures prises, on retrouve principalement « l'aménagement du temps de travail » (dix-huit entreprises) ; cela concerne principalement le temps partiel ou la réaffectation à un poste

de jour. Ensuite, on retrouve aussi fréquemment les « entretiens avec des gestionnaires de ressources humaines » (onze entreprises), notamment des entretiens de seconde partie de carrière. Enfin, on trouve beaucoup plus ponctuellement des mesures qui concernent :

- l'exclusion des seniors de certains postes pénibles (sept) ;
- le tutorat (six) ;
- la formation (six) ;
- les entretiens médicaux (trois) ;
- la mise en place de groupes de réflexion sur les conditions de travail des seniors (deux).
- des bilans « retraite » (deux).

Je vais revenir sur chacune de ces mesures. Simplement, pour conclure cette présentation générale, j'aimerais présenter les résultats d'une comparaison que je me suis amusée à faire entre, pour la même entreprise, le contenu de son accord ou plan pénibilité et le contenu de son accord ou plan senior lorsqu'il existait. Et pas seulement pour les entreprises qui le citaient dans le texte « pénibilité ». J'étais curieuse de voir ce qu'elles avaient fait, si elles avaient fait un copier-coller de mesures existantes ou si elles avaient complété les mesures proposées dans le texte senior.

- Pour les entreprises de notre panel, j'ai trouvé et analysé vingt-six accords ou plans senior.
- Sur les 26 textes « seniors » déposés, on retrouve dix-sept fois le domaine d'action « amélioration des conditions de travail ». Cela montre avant tout que ces entreprises étaient déjà préoccupées par ce sujet. *A contrario*, neuf entreprises n'avaient pas réfléchi à la question de la pénibilité au moment de la rédaction des textes « senior ». Les mesures qu'on va retrouver dans l'accord ou le plan pénibilité seront différentes de celles qu'on va retrouver dans l'accord ou le plan « senior », elles les complètent.
- Dans quatorze entreprises, les mesures « pénibilité » sont différentes des mesures « seniors »
- Par contre, dans douze entreprises, les mesures « pénibilité » sont un copier-coller des mesures « senior » ! Soit elles sont reprises à l'identique, soit l'objet de la mesure a évolué (par exemple, le but du tutorat n'est plus seulement de transmettre ses connaissances, mais surtout de réduire la pénibilité du tuteur), soit le public visé est plus restrictif (par exemple, l'accès prioritaire au temps partiel vise les salariés approchant de la retraite et soumis à une pénibilité. Les deux conditions deviennent cumulatives). Ces nouvelles restrictions sont assez négatives.

Passons à présent à l'analyse des mesures, de la plus fréquente à la moins fréquente.

La mesure la plus fréquente est le passage au temps partiel (douze entreprises). On la retrouve le plus souvent dans le domaine des aménagements de fins de carrière. Elle s'adresse donc principalement à des salariés qui sont seniors, âgés de 50 ans ou de 55 ans ou approchant de la retraite. Les conditions sont très disparates. À cette condition d'âge, s'ajoute une condition liée à la pénibilité (sauf dans trois cas) : ils doivent être exposés à un ou plusieurs facteurs de pénibilité ou soumis à surveillance médicale renforcée. C'est à leur demande ou proposé par la direction notamment lors d'un entretien RH. Cependant, les textes prévoient que les salariés gardent toujours toute liberté pour accepter ou refuser. De prime abord, ces éléments donnent l'impression d'une multitude de cas, mais globalement ça concerne les mêmes personnes et les modalités restent très proches.

Tout d'abord, ces éléments révèlent que ce droit est le plus souvent conditionnel. De l'extérieur, on comprend « temps partiel pour les salariés exposés », ce qui est une bonne initiative. Cependant, si on regarde plus en détail les conditions d'accès, on constate qu'il s'agit d'une simple priorité dans « l'examen des demandes » des salariés seniors exposés (par exemple, le rédacteur a ajouté : « sous réserve des emplois disponibles » ou « sous réserve que leur emploi ou leur poste le permettent »).

La fixation de très faibles objectifs chiffrés est l'autre élément qui révèle cette conditionnalité : « 10 % des seniors exposés », « proposer chaque année à au moins 25 % des salariés concernés un aménagement horaire ». Il y a seulement deux entreprises qui affichent clairement un objectif de satisfaire 100 % des demandes. En d'autres termes, 100 % des salariés de plus de 55 ans exposés à des contraintes physiques marquées, rythmes de travail anormaux, bénéficient de droit, à leur demande, d'une transformation de leur emploi à temps complet en emploi à temps partiel (la liste des emplois concernés sera établie par la direction, après consultation du CHSCT).

De plus, l'analyse de ce type de mesures révèle qu'il s'agit d'un droit encadré puisque, souvent, l'entreprise va insister sur le fait que les aménagements doivent être compatibles avec l'organisation du service, les besoins et le bon fonctionnement de l'entreprise. La réduction du temps de travail ne va pas être choisie par le salarié. Par exemple, elle pourra être accordée à hauteur d'un effectif de 20 % du service ou de l'atelier. Quand on sait qu'il y a un vieillissement général de la population dans les entreprises, on ne peut qu'en conclure que certains seront exclus. D'autres exemples : « Une réduction du temps de travail de 20 % maximum », ou la « réduction d'horaire pourra aller jusqu'à 50 % de l'horaire contractuel et/ou pourra prendre la forme d'exonération d'heures complémentaires ou supplémentaires ».

Enfin, il y a seulement trois entreprises qui prévoient une compensation de la réduction du temps de travail. Par exemple, l'entreprise continue à cotiser à taux plein pour la retraite, malgré le passage à temps partiel. Ou encore, une autre entreprise revoit le calcul de l'indemnité de départ à la retraite, pour que le passage à temps partiel n'en diminue pas le montant.

Le deuxième dispositif d'aménagement du temps de travail est la réaffectation à un poste de jour. Là encore, les entreprises vont fixer des conditions différentes. Le dispositif peut bénéficier aux salariés de nuit ou en équipes successives, de 50 à 55 ans, ou 56 ans, ou encore atteints d'une restriction d'aptitude ou d'une inaptitude. Il faut aussi justifier de la qualification de travail de nuit pendant un certain nombre d'années, en continu ou non. La durée va varier de huit ans à quinze ans. Vous voyez, c'est très disparate d'une entreprise à une autre. Au final, tous les salariés n'ont pas les mêmes droits, alors même qu'ils peuvent exercer le même emploi ou être dans la même branche !

Là encore, c'est un droit conditionnel : « si le poste le permet », « cette possibilité est subordonnée à la vacance d'un poste ou d'un changement de service », « si poste vacant et pour lequel il serait qualifié », « dans la mesure du possible ». La mesure est prévue, mais est-elle vraiment effective ?

Enfin, une seule entreprise prévoit une compensation, « une compensation dégressive du salaire en fonction de l'ancienneté ». Il y a deux entreprises qui s'engagent également à effectuer une étude pour expérimenter un horaire aménagé des salariés de plus de 50 ans, visant à réduire le nombre d'heures travaillées, en vérifiant que cette forme d'organisation est compatible avec le secteur de production concerné. Cela renforce-t-il l'effectivité de la mesure ? Je ne le crois pas puisqu'il n'y a pas d'engagement sur les suites à donner. L'entreprise ne s'engage pas à faire concrètement quelque chose après la publication des résultats, c'est-à-dire à prendre des mesures qui, finalement, auront un réel impact sur la pénibilité des salariés seniors exposés.

La troisième mesure la plus fréquente est l'entretien RH. Ce sont principalement les entretiens de seconde partie de carrière. Ces entretiens, qui sont d'ailleurs obligatoires par une loi de 2008 sur la formation professionnelle, existaient déjà dans tous les accords seniors. La nouveauté consiste à aborder le devenir des salariés qui sont exposés. Là encore, on va réutiliser une mesure qui existait déjà. Je m'interroge : ce point n'était-il pas *de facto* abordé, puisque cet entretien était fait pour s'interroger sur l'avenir des salariés ?

Lors de ces entretiens de seconde partie de carrière, dix entreprises prévoient d'envisager une reconversion. Là encore, c'est très conditionnel : « envisager », « informer sur les possibilités », « en fonction des disponibilités ».

Ils s'adressent aux salariés de 45 ans ou 55 ans (45 ans dans les accords seniors) et le plus souvent à leur demande. Je m'interroge : est-ce que le salarié a connaissance du contenu de l'accord ou du

plan ? Peut-il véritablement demander la réalisation de ces droits ? Les entretiens révèlent que le plus souvent, il n'en a pas connaissance.

Lorsque ces mesures sont assorties d'objectifs chiffrés (ce qui n'est pas le cas souvent), ils se contentent de viser 80 % d'entretiens réalisés ! De plus, il n'y a jamais de référence à un résultat en termes de prévention de la pénibilité. En d'autres termes, l'entreprise ne prévoit pas que ces entretiens aient pour objectif de réduire le nombre d'inaptitudes ou le nombre de restrictions d'aptitude. On s'engage simplement à discuter, mais on ne s'engage pas sur un résultat.

Les autres entretiens RH prévus sont des entretiens « retraite » (deux entreprises). Une entreprise prévoit un entretien pour chaque salarié en mesure de liquider sa retraite, dans les deux ans, dans le cadre d'une retraite anticipée « pour pénibilité ». Cette entreprise valorise un dispositif légal en informant simplement le salarié de son existence ! J'interprète ainsi le message envoyé : vous avez développé une maladie professionnelle à cause des mauvaises conditions de travail dont l'entreprise est responsable, l'État va vous prendre en charge. L'entreprise va clairement se reposer sur l'État et ne pas faire face à ses responsabilités.

Enfin, une entreprise prévoit un entretien spécifique dans le cadre de la recherche de reclassement. Là aussi, on peut s'interroger sur la pertinence de cette mesure. Les bénéficiaires sont les salariés de 45 ans et plus dont l'inaptitude est liée à un des facteurs de pénibilité évoquée dans le diagnostic. Lui seront notamment proposées des actions de formation, une mutation ou une réduction du temps de travail. Je m'interroge, là encore, sur l'engagement de l'employeur : la procédure d'inaptitude n'est-elle pas de fait liée à une obligation de reclassement à la charge de l'employeur ? Est-ce que cette mesure sous-entend que l'employeur n'était pas vraiment au courant, et qu'il n'a jamais vraiment fait ce que lui impose la loi dans le cadre d'une restriction d'aptitude ou d'une inaptitude ? Et s'il ne le fait que pour les salariés qui ont 45 ans et plus, et qui, en plus, ont une inaptitude à cause des facteurs de pénibilité qu'il n'a jamais fait l'effort de réduire ou supprimer, on peut s'interroger sur le fait qu'il remplisse effectivement son obligation de sécurité de résultat.

Le bloc de mesures suivant est l'utilisation de la formation, notamment *via* la période de professionnalisation ou le bilan de compétences. Priorité d'accès à partir de 50 ans, 55 ou même 45 après une longue durée d'exposition (vingt ans). Je suis surprise ! Après vingt ans d'exposition à une pénibilité, on prévoit une priorité d'accès aux formations. Et l'employeur ne s'engage même pas à satisfaire 100 % des demandes de formation de ces salariés. Simplement, il s'engage à étudier de façon prioritaire leur demande.

Il y a une entreprise qui prévoit une formation à la prévention des risques professionnelles (transpalettes électriques, hygiène de vie, risque d'addiction...). Une fois encore, je trouve assez perturbant que ce ne soit que les salariés seniors exposés depuis vingt ans qui ont le droit à ces formations ! Les objectifs sont peu ambitieux : « informer les salariés sur les mesures de formation », « 2 % de salariés en situation de pénibilité ont accès à une période de professionnalisation ». Une entreprise prévoit de « former une proportion au moins équivalente de salariés de plus de 55 ans à celle des autres salariés de l'entreprise » (déjà prévue dans l'accord senior).

Le cinquième bloc est celui de l'exclusion des seniors de certains postes particulièrement pénibles (sept entreprises). Lorsque l'âge est indiqué, ça concerne plutôt des seniors de plus de 55 (trois), 58 (deux) ou 60 (une) ans. Dans ces cas-là, l'entreprise a toujours identifié les postes dans l'accord ou le plan, ceux qu'elle considèrerait comme pénibles. Mais là encore, il n'y a pas d'objectif ou sans valeur d'engagement pour les entreprises : « l'entreprise mettra tout en œuvre pour ne pas affecter », « une réflexion sera menée pour privilégier les 58 ans sur certains postes », « une réaffectation dans la mesure de leurs compétences ». De plus, il n'y a pas d'articulation avec une éventuelle formation.

Une seule entreprise de l'industrie prévoit un dispositif plus ambitieux, même si le public est très ciblé et que l'objectif fixé relativise considérablement le résultat pour les salariés concernés. Il s'agit de « concourir à la réussite du reclassement, en recherchant en priorité les postes équivalents

ou atténuer l'incidence d'un reclassement dans un poste de qualification inférieure *via* la garantie d'une rémunération sous forme d'indemnité mensuelle dégressive pendant six mois ». L'objectif est de favoriser un changement en douceur. Ce dispositif concerne les salariés de plus de 55 ans, ayant vingt ans d'ancienneté continue dans un emploi qui les a exposés à au moins deux facteurs de pénibilité définis par le plan ou victimes d'une incapacité médicalement constatée par le médecin du travail. L'objectif fixé est d'étudier 100 % des demandes. Il n'y a pas d'engagement sur la réalisation.

L'avant-dernier groupe regroupe les mesures qui concernent le tutorat (six entreprises). Ce dispositif prévu au moment des accords et plans seniors en 2009 est utilisé dans le but de réduire la durée d'exposition des salariés seniors exposés. Comme pour les accords seniors, il y a peu d'engagement pour l'entreprise. Seulement trois entreprises fixent des objectifs : « proposer chaque année à au moins 20 % de salariés seniors exposés de devenir tuteur », « au moins un tuteur de plus de 50 ans ». Ces objectifs ne sont clairement pas contraignants.

Dernier et septième groupe, le rôle de la médecine du travail (trois). Ce rôle est très limité dans les accords « pénibilité » que j'ai étudiés. Il concerne les seniors. Notons que le rôle général des médecins du travail dans la préparation du contenu des accords et plans a été limité : ils n'ont été que très rarement associés à la réalisation du diagnostic ou au choix des mesures. Il y a seulement deux plans qui prévoient une collaboration de la médecine du travail, dans la prise en charge des seniors : « 100 % des salariés de plus de 50 ans bénéficient d'une visite médicale annuelle » et « garantir l'accès à la totalité des salariés âgés d'au moins 50 ans, exposés à un ou plusieurs facteurs, à un entretien spécifique de la prévention de pénibilité en lien avec la médecine du travail ». Malheureusement, ces mesures sont devenues illégales (et ne pourront pas être appliquées), puisque la loi portant réforme de la médecine du travail interdit maintenant ce type d'entretien rapproché annuel. La dernière entreprise prévoit de permettre aux salariés de s'absenter, sans être pénalisés, pour bénéficier des bilans proposés et financés par la CRAM. Cette mesure existait déjà dans leur accord senior. L'objectif assorti est « 100 % des bilans demandés sont réalisés ».

Merci de votre attention.

Débat avec la salle

Dominique Cau-Bareille (Creapt) : merci beaucoup de cette présentation. Avant de vous donner la parole, je voulais juste dire un petit mot dans le sens où, je trouve que cette présentation, elle est intéressante, je le vois à mon niveau en tant qu'enseignante, dans un institut d'études du travail, pas mal d'entreprises prennent en stage nos étudiants, autour de ces problématiques-là. Sur six étudiants en licence, que je suis, et qui sont en stage actuellement, il y en a trois quand même qui sont sur les accords « pénibilité », et avec une réalité au sein des entreprises qui fait peur. Donc, je pense que c'est vraiment un sujet qui est important. Et je trouve que, Tiphaine, vous abordez les choses de manière très critique. Et moi, j'ai trouvé ça extrêmement intéressant.

François Becker (médecin du travail en Alsace) : alors j'ai une première remarque pour Tiphaine (merci d'abord pour ton exposé) : ce n'est pas parce que la périodicité des visites médicales obligatoire est passée à deux ans, que de proposer un entretien annuel est interdit. Par contre, on ne peut pas contraindre un salarié à y aller. Enfin bon, ça peut se discuter. Enfin, moi, en tout cas, je sais que nous, on propose des entretiens annuels. Rien n'empêche un employeur de proposer mieux.

Tiphaine Garat : je ne suis pas d'accord. La loi de 20 juillet 2011 prévoit qu'à l'issue d'un délai de dix-huit mois à compter de sa promulgation, soit à compter du 24 janvier 2013, les clauses des accords collectifs comportant des obligations en matière d'examens médicaux réalisés par le médecin du travail, différentes de celles prévues par le Code du travail et le Code rural seront réputées caduques.

De plus, je pense que les directeurs de services de santé vont être vigilants sur ce point, parce que ça aura un coût. Et la loi l'interdit aujourd'hui. Peut-être que les médecins qui sont salariés de l'entreprise, et qui ont plus de liberté d'action, pourront continuer à le faire. Mais, à mon avis, les médecins de services de santé n'auront plus la possibilité, puisque la loi l'interdit. Et les directeurs à mon avis leur diront : vous devez arrêter de le faire.

François Becker : alors tu as évoqué le fait que le travail posté ou le travail de nuit était délétère pour la santé, et je souscris tout à fait. Mais alors, justement actuellement, il est en ce moment quasi impossible de faire reconnaître une incapacité au titre du travail de nuit, puisque le travail de nuit n'est mentionné dans aucune « colonne de droite » des tableaux des maladies professionnelles. Et il y a très peu de « colonnes de gauche », donc d'intitulés de pathologie, qui permettraient de prendre en compte ça. Il faudrait imaginer une dépression grave, liée à une pathologie du sommeil. À ma connaissance, le Comité secondaire de réparation des maladies professionnelles n'a jamais statué sur un sujet de ce genre – même si on a vu qu'au Danemark, il y avait des cancers du sein, liés à du travail de nuit, qui avaient été pris en charge au titre des maladies professionnelles. Mais ce n'est pas encore le cas sur l'Hexagone.

Tu es très critique sur le contenu des accords. Je suis d'accord avec toi. Il y a beaucoup d'accords qui sont bâclés, mal ficelés, qui n'abordent pas le fond. Les syndicalistes avec lesquels j'ai pu échanger, disent que, d'abord, c'est un sujet sur lequel ils ne sont pas assez formés. C'est une première chose. Et puis, effectivement, les *deadlines* étaient quand même très courtes pour ficeler quelque chose, compte tenu de cette pénalité financière. Et ça, c'est peut-être sur la méthode qu'a proposée le gouvernement, qu'il faudrait revoir les choses. Moi, ce qui me stupéfie quand même, c'est que les organisations syndicales acceptent de signer des accords qui sont quand même très minimalistes. Je pense qu'à ce moment-là une position serait de refuser, et de laisser l'entreprise faire un plan, et de ne pas se mouiller à signer des choses qui sont quand même un peu légères.

Ça rejoint sur ce que disait Serge hier, sur la position du Conseil d'Orientation des Retraites, le départ anticipé « pour pénibilité », c'est quand même un dispositif qui, pour le moins, est extrêmement complexe et qui ne va permettre à quasiment personne d'en bénéficier, alors que c'est pourtant extrêmement légitime.

Tiphaine Garat : est-ce que je peux juste réagir par rapport à ça ? C'est vrai que j'ai peut-être été un peu critique, et j'aimerais faire deux remarques justement par rapport à ça. La première, c'est que je suis critique par rapport au contenu des accords et des plans. Mais ça ne veut pas dire que l'entreprise n'a pas une politique de prévention de la pénibilité, qui est efficace. D'ailleurs, lors des entretiens, nous avons été dans des entreprises qui faisaient beaucoup de choses, mais qui ne l'avaient pas mis dans l'accord, parce qu'elles ne savaient même pas qu'elles pouvaient le mettre, ou que justement elles s'étaient senties vexées parce qu'elles faisaient des choses et qu'on ne les avait jamais « félicitées » pour leur travail. Et elles voyaient cette nouvelle obligation comme une espèce de punition, parce que justement elles faisaient des choses depuis de nombreuses années, et que, du coup, là, c'est comme si le gouvernement les pointait du doigt en leur disant : « vous êtes nulles, sur ce sujet ». Alors qu'elles menaient des choses. Et du coup, elles ont fait un accord ou un plan a minima, parce qu'elles n'avaient pas besoin de cette obligation pour agir. Ça, c'est la première chose, qui, à mon avis, est très importante.

La deuxième, qui, à mon avis, a contribué à développer mon sens critique, c'est que je viens aussi de finaliser un projet de recherche sur la mise en œuvre des accords et des plans seniors (donc trois ans après la conclusion de ces accords et ces plans). En conclusion, on se rend compte globalement que leur mise en œuvre est nulle. Après trois ans d'existence, on va voir les interlocuteurs (les employeurs, mais aussi les représentants du personnel, ou les organisations syndicales, et les salariés) et on se rend compte qu'ils ont presque oublié l'existence même de ce texte ! Il n'y a eu aucun suivi. Il n'y a pas eu de mesures des objectifs. Les mesures ne sont pas appliquées. On continue à faire ce qu'on faisait, ou on ne fait rien. Concrètement, on remplit une obligation, parce que le législateur nous l'impose, en plus avec un cadre défini, comme si on était un peu des enfants ; mais finalement, il n'y a pas de contenu derrière. Il n'y a pas de mise en œuvre. Et ce n'est pas ça qui fait avancer à mon avis les choses dans les entreprises. Ce qui est bien dommage parce que, concrètement, les entreprises, c'est-à-dire les employeurs et les partenaires sociaux, consacrent du temps à ça. Et du coup, c'est bien dommage.

Loup Wolff (CEE) : je repensais, vous disiez qu'il y avait 1 422 textes au niveau national. C'est une très grande minorité des entreprises, qui ont fait quoi que ce soit en fait, parce que je ne sais pas, les ordres de grandeur que j'ai, ça serait moins de 5 % des entreprises finalement qui auraient joué le jeu.

Tiphaine Garat : il y a les deux seuils qui vont jouer : celui des effectifs (50 salariés) et celui des salariés exposés (50 %). De plus, les entreprises de moins de 300 peuvent être couvertes par un accord de branche, et donc ne rien faire à leur niveau... Enfin, il y a aussi le fait que certaines sont toujours en cours de négociation, et donc n'ont pas encore déposé de texte...

Loup Wolff : Les entreprises de plus de 50 salariés, c'est entre 25 000 et 30 000 entreprises déjà. Est-ce qu'on est dans un contexte, dans lequel une très faible minorité d'entreprises ont participé ? Est-ce que les choses continuent ? Est-ce qu'on peut espérer que progressivement... ?

Tiphaine Garat : je pense que certaines sont encore en cours de travail. Enfin, j'ai été sollicitée justement par des entreprises alsaciennes, par des partenaires sociaux, parce qu'ils ont encore des réunions de travail à ce sujet. Et le texte n'a pas été bouclé. Mais, du coup, ce sont des entreprises qui veulent vraiment avoir un vrai contenu, qui leur permet d'avancer sur ce sujet. Un dernier élément de réponse est lié au diagnostic – au fait que c'est l'employeur qui a réalisé lui-même ce diagnostic. Je pense que certaines entreprises n'ont pas forcément joué le jeu. Elles ont simplement mis : « voilà, nous avons 48,8 % de salariés qui sont exposés, donc nous ne sommes pas couverts ». Je peux donner l'exemple du BTP. Comment imaginer que certaines entreprises du bâtiment n'aient pas déposé de texte en Alsace ?

Loup Wolff : et qu'est-ce qui fait que cette petite minorité a participé finalement ? Même si les résultats sont souvent décevants, comme vous le disiez, malgré tout elles ont participé, alors que la très grande majorité ne l'a pas fait. Qu'est-ce qui, selon vous, déclenche le fait qu'à un moment

donné il se passe quelque chose ? Est-ce que c'est parce qu'il y avait déjà une tradition de parler de ces problématiques ?

Tiphaine Garat : alors, déjà, il y a les bons élèves. Il y a la loi qui leur demande de faire quelque chose. Donc, elles s'assoient à la table. Et elles le font. Nous avons visité des entreprises où le DRH était vraiment content et fier de nous montrer son travail, même si, après analyse, on se rend compte que le texte est creux. Mais il était très content parce qu'il avait bien mis ses objectifs. Il avait bien coché les domaines d'action qu'il avait choisis. Il était très fier de son travail. Et il était vraiment content de nous montrer ce qu'il avait fait.

Après, il y a les entreprises qui agissent en matière de santé et de conditions de travail depuis longtemps et pour qui il était facile de valoriser des mesures existantes...

Il y a celles aussi qui ont été sollicitées directement par leurs partenaires sociaux. En Alsace, de nombreuses entreprises, notamment dans la métallurgie, sont imprégnées d'une forte culture du dialogue social.

Enfin, je pense qu'il y a aussi une petite partie des entreprises qui est effrayée par la pénalité. La peur du bâton. Moins depuis « les seniors », mais il y en a quand même qui sont toujours effrayées par cette pénalité. Elles se disent : si elles ne le font pas bien, ou si elles ne le font pas, elles seront sanctionnées. Et ça leur fait peur.

Gérard Cornet (gérontologue) : merci, Tiphaine, pour cette analyse juridique très précise. L'impression, c'est... En regardant votre analyse, on peut se demander à quoi ça sert de faire des lois qui ne fixent pas d'objectif précis, et qui ne sont pas contraignantes. Deuxièmement, quelle peut être l'incidence de ces mesures sur la prévention de la pénibilité et le tutorat, dans le contrat de génération ? Puisqu'on prévoit à nouveau des mesures là-dedans. Troisièmement, je voulais savoir : étant donné le caractère un peu spécifique de l'Alsace, est-ce que vous estimez qu'ils sont en avance par rapport aux entreprises françaises, par rapport à ce que vous avez dit ? C'est-à-dire que, on fait déjà ça. Et on s'estime pénalisé. Et puis qu'est-ce qu'il se passe de l'autre côté du Rhin, dans les entreprises allemandes ? Est-ce que vous avez pu faire une comparaison, par rapport à la prévention de la pénibilité, au tutorat, etc., parce que ça c'est intéressant de comparer les pratiques sur les territoires.

Tiphaine Garat : alors par rapport au premier point, sur l'utilité d'une telle mesure, je pense que là je suis encore de nouveau influencée par les résultats de la recherche sur les seniors, qui fait qu'on peut véritablement, à mon avis, s'interroger sur cette succession de lois en fait, qui créent une réelle confusion dans l'esprit des employeurs et des partenaires sociaux. À mon avis, ce n'est pas ça qui fait que les choses évoluent.

Après, en matière de santé au travail, en France, on ne peut nier que les choses évoluent lentement. Par exemple, je participe au groupe de travail du plan régional de santé au travail. Un des projets a pour but d'inciter les entreprises à réaliser leur document unique d'évaluation des risques. En 2013, on fait une plaquette sur le document unique d'évaluation des risques, pour faire connaître le document unique d'évaluation des risques, alors que ça fait des années et des années qu'il est obligatoire !... Mais c'est là où on voit qu'il y a quand même un problème. Alors est-ce que le problème vient de la communication ? Ou est-ce qu'il vient du fait que pour les seniors, pour la pénibilité, pour l'égalité, pour tout ça, il n'y a pas vraiment d'échos ?... Je salue le travail des inspecteurs du travail. Mais est-ce qu'ils ont véritablement les moyens de contraindre les entreprises à agir sur le sujet ? Parce que là, par exemple, sur ces accords « pénibilité », mais c'est la même chose sur les seniors, on leur avait de toute façon dit : « il n'y aura pas de pénalité ». La loi ne prévoit pas de contrôle sur la mise en œuvre. Le seul contrôle finalement de la mise en œuvre, ça serait le contrôle des contrôleurs et des inspecteurs du travail. Mais si déjà, lors des réunions, on leur dit : « de toute façon, il n'y aura pas de sanctions », c'est leur couper l'herbe sous le pied. Le contexte de crise économique peut évidemment expliquer ça.

Mais alors à quoi bon imposer aux entreprises des réunions, des obligations, qui leur font perdre leur temps, et qui concrètement ne servent à rien ? Est-ce que ce temps, ils ne devraient pas le consacrer à mener une véritable action ? Ne pas écrire un texte, mais agir ? Parce que, finalement, le temps qu'ils passent ensemble à se réunir, et à rédiger quelque chose, ce n'est pas du temps qu'ils consacrent à prendre des mesures concrètes, qu'ils réalisent. Et là, c'est pareil pour les seniors, pour la pénibilité, pour l'égalité. Ça, je me suis moi-même interrogée beaucoup là-dessus. Et je m'interroge toujours. Surtout quand on voit que, trois ans après, les signataires ne se souviennent pas du contenu. Et ils se souviennent à peine de l'existence du texte. Et il y a une réelle confusion entre les différents dispositifs. Le contrat de génération, à mon avis, ça va être la même chose. Je pense qu'une remise à plat de l'ensemble des dispositifs est nécessaire. J'inclus aussi la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Parce que tout ça, toutes les mesures qu'on retrouve, est-ce que ce n'est pas tout simplement une bonne Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? La formation, la reconversion, la prévention de la pénibilité, le tutorat, toutes ces mesures pourraient évidemment rentrer dans une bonne Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il y aurait dans l'entreprise un seul texte, qui engloberait toutes les différentes mesures, et qui à mon avis apporterait de la clarté et de l'efficacité.

Par rapport à la comparaison avec l'Allemagne, j'aurais aimé vous répondre. Et d'ailleurs, c'est l'objet de notre prochaine étude justement. Et donc, je serai ravie de revenir en parler avec vous. Mais, pour l'instant, je n'ai pas vraiment d'éléments. Avec le soutien de la Direccte Alsace, on souhaite faire un point sur la mise en œuvre et une comparaison avec l'Allemagne, qui a des dispositifs complètement différents. Parce que, selon moi, les services de santé au travail ont un rôle beaucoup plus important dans les entreprises, que malheureusement le rôle des médecins du travail aujourd'hui dans les entreprises en France, qui ont été très peu sollicités, alors qu'ils auraient pu être des interlocuteurs privilégiés pour les employeurs sur ce sujet.

Et concernant la spécificité alsacienne, ça, par contre, je ne pense pas qu'on ait une spécificité alsacienne sur ces plans. C'est vrai que nous sommes d'une nature plutôt bien disciplinée. On aime bien faire les choses, et les faire bien quand on nous le demande. On n'aime pas trop faire les rebelles. Mais là, on n'a pas vraiment assez de recul, puisque par rapport à la pénibilité peu d'enquêtes sont encore sorties. Hier, on a parlé d'une enquête d'une Aract du Poitou-Charentes, qui a publié quelque chose là-dessus. Et je n'étais malheureusement pas encore au courant. Mais je vais la regarder de près. Mais, par rapport aux premiers résultats nationaux qui sortent, on est plutôt dans la tendance. Et, là encore, par rapport aux seniors pour lesquels finalement on a plus de recul, on se rend compte que c'est la même chose dans toutes les régions. Mais peut-être que ça s'explique uniquement par la crise, qui fait que ça influence beaucoup de choses. Ça, je ne sais pas. C'est souvent l'argument qu'on nous avance. Mais je le trouve peu pertinent.

François Becker : ce qu'on peut juste dire, c'est que l'Allemagne a une tradition de dialogue social, avec des organisations syndicales... Ça négocie. Ça négocie fort. Mais, pour vous donner un exemple, tu évoquais l'évaluation des risques qui est une obligation. Je pense que ça fait depuis au moins dix ans qu'elle est obligatoire, peut-être même un peu plus. En Allemagne, l'évaluation des risques est réalisée par des structures complètement indépendantes des entreprises. C'est pratiquement un domaine des syndicats. Ce sont les syndicats des salariés qui vont faire, dans les entreprises, les évaluations des risques. Donc, ça donne des choses qui, à mon avis, sont un petit peu plus solides, qu'une évaluation qui est laissée à la libre appréciation de l'employeur. Maintenant, je me renseignerai sur le contenu des accords parce que, moi, je suis dans une entreprise, qui est majoritairement allemande et française, donc il y a certainement des choses à aller voir sur ce qui se fait en Allemagne. Mais la culture n'est pas forcément... enfin, chez Hager, de faire des copier-coller de ce qui se passe dans un autre pays sur l'autre. Donc, quelque part, il y a une sorte de séparation. Mais il y a certainement des idées à aller chercher. Je vous tiendrai au courant.

Tiphaine Garat : parce que justement, par rapport à la pénibilité, dans le cadre des entretiens, nous nous sommes rendu compte que l'employeur n'était pas allé sur le terrain. En fait, il avait reçu une fiche de son entreprise mère ou du groupe, qui lui avait dit : « voilà. Vous remplissez ça. Vous choi-

sissez telles mesures ». L'employeur a simplement complété le plan transmis par le groupe et rédigé par un juriste qui n'avait jamais mis les pieds dans l'entreprise et qui ne connaissait pas les facteurs de pénibilité auxquels les salariés étaient exposés.

Serge Volkoff : je trouve que tu dis des choses vraiment importantes, y compris dans tes réponses aux questions. Je voudrais encourager, tu vas me dire si c'est déjà fait, enfin votre équipe, toi-même, à publier avec une diffusion relativement large, non seulement les résultats de l'étude elle-même, mais les commentaires que tu viens de faire, parce qu'il y a des choses tout à fait importantes dans la manière de comprendre ce qui se passe, ou ce qui ne se passe pas.

Et ce que tu viens de dire en réaction aux dernières questions, concernant par exemple le fait qu'on s'en remet à la juridiction, en faisant mine de mettre une pénalité, tout en sachant bien qu'on ne va pas l'appliquer, pourquoi ? Parce qu'en face on n'est pas très sûrs, et on est en plein cœur du séminaire, sur les capacités des pouvoirs publics à faire de l'animation, mobilisant l'ensemble des acteurs autour de ces questions-là – et les mobilisant, et tu as tout à fait raison, de manière couplée, où il y a à la fois des aspects de conditions de travail, de formation, d'itinéraires etc. Tout ce que tu dis sur la bonne Gpec, moi, ça me semble très, très caractéristique et ancestral en France.

J'en suis maintenant à peu près trente ans d'intervention, d'études et de recherches dans le champ des conditions de travail, et sur la santé au travail, on a toujours achoppé sur ça. Et en achoppant toujours sur ce défaut d'animation, on a en face une espèce de posture quand même compliquée, pour les représentants du personnel, pour les syndicats. C'est-à-dire que, quand il n'y a pas de vraie possibilité de maîtrise collective pour les représentants des salariés, de la réalité de ce qui va advenir sur la santé au travail, les conditions de travail et les déroulements de carrière, on s'abrite vers des choses qui sont un tout petit peu plus formalisables et au moins palpables, et qui sont du côté des primes quand il y en avait (prime de pénibilité), des départs anticipés, éventuellement des réductions du temps de travail, des choses qui sont chiffrables et contrôlables. Et ça, au moins on sait que quand on l'a, on l'a.

Et aussi bien pour les négociations lors des accords « emploi des seniors », que pour les accords « pénibilité », je ne pense que ce n'est pas un mystère (s'il y a des syndicalistes ici qui pensent différemment, ils me contrediront), que les syndicalistes continuent à se sentir prioritairement mandatés vers la seule chose vraiment palpable, vérifiable, qui est : à quel âge on part ? Est-ce qu'on a des départs anticipés ? Est-ce qu'on a des réductions du nombre d'années de cotisations, etc. ? Et que c'est fondamentalement là-dessus qu'ils ont le sentiment qu'aux prochaines élections professionnelles, ils pourraient être jugés par les salariés, et qu'ils vont avoir un score meilleur ou moins bon, selon qu'ils auront ou non campé résolument sur cette question de : à quel âge la retraite ? Et en face les pouvoirs publics, c'est exactement la même chose : pourquoi on n'accordait pas des départs anticipés ? C'est des raisons que je ne veux pas commenter outre mesure, mais qui, à mon avis, ont à voir très partiellement avec le financement des retraites, qui ont à voir encore avec d'autres choses, la manière dont on regarde les marchés financiers, le point de vue de l'OCDE et des grands organismes financiers internationaux qui examinent la logique « marché-palmarès » dont je parlais hier à la fin de mon exposé. Donc, comme on ne voulait pas lâcher sur ça, alors on a dit, pour essayer de mettre une espèce de forme de visibilité sociale plus acceptable : « on a pris en compte la pénibilité ».

Et « on a pris en compte la pénibilité », c'est devenu cette mesure complètement grotesque, enfin que je me suis permis de dénoncer hier, je ne suis pas le seul, sur ce système de prise en compte des incapacités. Le gouvernement, dans certains discours de ses responsables, a annoncé que ça pouvait concerner 30 000, en sachant très bien que ça serait une poignée à la sortie. Donc, on est dans cette espèce de jeu de dupes qui est, face à des syndicats qui ont quand même le sentiment que la seule chose qu'on peut essayer de cramponner dans cet univers de travail difficile, c'est au moins de partir pas trop tard, on a toute une politique d'animation, qu'évidemment on a du mal à mettre en place. On s'en remet à des textes. Et ces textes aboutissent aux résultats que tu décris.

Tiphaine Garat : mais, paradoxalement, ce qui me gêne un peu aussi, ce sont les questions posées par certains syndicats : à quel âge peut-on partir ? Est-ce qu'on peut encore prévoir un dispositif de

départs anticipés ? Partir le plus tôt possible reste le *leitmotiv*. Pourtant, c'est en décalage avec l'attitude des salariés, qui ont, pour la plupart, pris en compte le fait qu'ils doivent rester plus longtemps dans l'entreprise, et ce n'est plus vraiment une question d'âge. Par contre, le vrai problème reste les personnes qui sont usées : elles veulent et doivent partir plus tôt.

Et ça, c'est clair. Et je ne reviendrai pas là-dessus parce que, en plus, je les vois concrètement venir se présenter devant moi aux audiences du tribunal du contentieux de l'incapacité, dans des situations sociales dramatiques où, après quarante ans de bons et loyaux services dans des entreprises, elles sont mises dehors suite à une inaptitude. Elles se retrouvent alors complètement désœuvrées, parce qu'elles ne sont plus capables de travailler. Elles ne retrouvent pas de travail. Et puis, le chômage, il a une durée de vie limitée.

Moi, je m'interroge : est-ce que les organismes syndicaux se battent vraiment pour la bonne chose ? La priorité n'est-elle pas de réfléchir à des mesures de prévention de la pénibilité pour ces personnes ? Pour qu'elles puissent rester le plus longtemps possible dans leur emploi, avoir un salaire, plutôt que, finalement, partir, mais à quelles conditions ? Qu'est-ce qu'il y a après ? Est-ce qu'elles ont vraiment une retraite décente ? Une rémunération décente ? Parce que, une fois sorties de l'entreprise, qu'est-ce qu'elles deviennent ? Et ça, parfois, ce n'est pas toujours ce qu'on voudrait que ça soit.

Chapitre 4

LE MAINTIEN EN EMPLOI DES SENIORS : UN OBJET EN TENSION ENTRE THÉMATIQUE POLITIQUE ET ENJEUX ORGANISATIONNELS

Dimitri Léonard, assistant au Département des sciences sociales et des sciences du travail, université libre de Bruxelles

Dominique Cau-Bareille : ce matin, nous allons avoir une deuxième intervention, celle de Dimitri Léonard, qui vient de Belgique, et plus particulièrement de l'université libre de Bruxelles. Il va essayer de nous dresser un panorama de ce qui se fait autour de ces questions de fin de carrière. Ce qui nous amènera un petit peu à un contrepoint par rapport à ce qui a été présenté ce matin. Je laisse la parole à Dimitri.

Dimitri Léonard : tout d'abord, bonjour à toutes et à tous. Je suis évidemment très heureux de participer à ce séminaire annuel du Creapt. Et je remercie évidemment les responsables du Creapt pour cette invitation, et plus particulièrement Serge Volkoff avec qui j'ai déjà eu l'occasion de discuter dans d'autres contextes de la question des travailleurs âgés et de l'emploi des seniors. Dans cette intervention, je vais vous livrer l'état de mes réflexions actuelles – réflexions qui rencontrent à maints égards la thématique de ce séminaire annuel, puisque je réalise une thèse de doctorat sur la question des tensions entre injonctions publiques en matière de prolongation des carrières, et l'invitation pour les entreprises à maintenir plus longtemps les travailleurs plus âgés.

J'insiste d'emblée pour préciser que mon propos d'aujourd'hui s'inscrit dans une perspective nationale. C'est donc une approche très contextualisée. Même si, en entendant la première intervention, et notamment la réaction de Serge Volkoff, je me dis qu'il y a évidemment des points communs entre la situation française et la situation belge, non pas au niveau des dispositifs qui sont mis en place (vous verrez la situation belge à ce sujet), mais peut-être au niveau de la capacité, ou de l'incapacité de l'État à mobiliser certains leviers d'action autour de cette problématique.

Pour cet exposé, je m'appuierai à la fois sur des publications personnelles¹⁴ mais aussi sur des projets qui ont été menés par des entreprises en Belgique, et qui ont donné lieu à des subventions dans le cadre d'un dispositif fédéral belge, qui s'appelle « le Fonds de l'Expérience Professionnelle » – c'est un dispositif au sein duquel j'ai travaillé pendant près de huit années et ce, dès sa mise en place. Je me baserai aussi sur une étude belge relative à la gestion des âges dans les entreprises¹⁵, étude qui a été réalisée en 2011 à la demande du Service public fédéral de l'Emploi et qui a interrogé quarante-cinq entreprises.

Mon propos s'articule autour de trois éléments principaux :

- Tout d'abord, et cela me semble fondamental pour comprendre la situation aujourd'hui, je reviendrai brièvement sur l'évolution, ces quarante dernières années, de la politique des fins de carrière en Belgique, depuis le début des années septante ;

¹⁴ Moulart T., Léonard D., (dir. de), *Le vieillissement actif : Regards pluriels*, Bruxelles, « Les Politiques Sociales », 2012, n°1&2. ; Moulart T., Léonard D., « Le vieillissement actif sur la scène européenne », *Courrier hebdomadaire*, Bruxelles, CRISP, 2011, n°2105. ; Léonard D., « Quand l'Etat s'engage en faveur du maintien au travail : quelques leçons du Fonds de l'expérience professionnelle », in Moulin M., Moulart T. (sous la dir. de), *La fabrique des vieillissements*, Bruxelles, Université libre de Bruxelles, Revue de l'Institut de Sociologie, 2008, n° 1-4, p. 97-125.

¹⁵ Hansez I., Angenot A., Faux D., Burnay N., Lurkin F., Braeckman L., Van Risseghem M., *Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges*, Rapport final, Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Bruxelles, 2011.

- J'aborderai ensuite quelques pratiques identifiées dans les entreprises en Belgique en matière de maintien en emploi des seniors ;
- Enfin, je vous livrerai quelques éléments de réflexion qui me semblent utiles pour comprendre, ou tout le moins appréhender, les tensions à l'œuvre entre les discours des politiques publiques et les pratiques d'entreprise en matière d'emploi des seniors.

Je dois également vous préciser que j'utiliserai indifféremment les termes de seniors et de travailleurs âgés ; mais je reviendrai plus tard sur ce public cible des politiques publiques.

L'évolution de la politique des fins de carrière en Belgique

On l'oublie souvent, mais c'est le contexte international qui a propulsé la question de l'emploi des seniors au rang des priorités. Ce sont en effet les préoccupations de grandes organisations internationales (l'OCDE, l'Union européenne, mais aussi la Banque mondiale, l'Unesco) relatives au vieillissement de la société et à l'impact financier que ce vieillissement pourrait avoir sur la viabilité des systèmes de protection sociale en Europe, qui sont à l'origine du débat sur l'emploi des seniors. À l'origine, l'OCDE et l'Union européenne vont vraiment focaliser leur attention sur le vieillissement de la population, en parlant d'un problème financier des systèmes de Sécurité Sociale – puis ces deux instances vont progressivement critiquer l'usage des dispositifs de départ anticipé comme une stratégie d'éviction du marché du travail des travailleurs plus âgés. Ces deux organisations vont alors proposer un cadre très élargi qui va à la fois regrouper des suggestions de réformes du financement des systèmes de Sécurité Sociale et des réformes relatives au marché du travail et à l'emploi des seniors.

C'est dans ce cadre que va émerger le terme de « vieillissement actif » – on devrait plutôt parler de « vieillissement actif en emploi », puisqu'à l'origine le « vieillissement actif » ne concerne pas uniquement l'emploi mais renvoie aussi au « bien vieillir », à l'accès à la citoyenneté, à la culture, au sport, à la santé, etc. Ces organisations vont parler de « vieillissement actif », avec un discours bien rompu à l'idée d'augmenter le taux d'emploi des 55-64 ans, mais aussi avec un arsenal de textes, de programmes et d'outils. Parmi ceux-ci, on pointe la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE) qui a fixé des objectifs bien connus en termes de taux d'emploi. Je ne reviens donc pas dessus avec précision. Je rappelle simplement qu'en 2010, il s'agissait d'atteindre un taux d'emploi de 50 % pour les 55-64 ans. Cet objectif n'ayant pas été atteint, une nouvelle stratégie, la stratégie « Europe 2020 » a réaffirmé la nécessité (c'est le terme dans le texte) d'une plus grande participation des salariés plus âgés au marché du travail.

Évidemment, le débat sur les fins de carrière a, en Belgique comme en France, des résonances fortes sur le climat social et dans le débat social. En Belgique, il faut savoir que, depuis le début des années septante, on a commencé à voir apparaître un ensemble de dispositifs visant à réduire l'offre de travail. Il y avait alors un contexte particulier : de nombreuses restructurations d'entreprises, des licenciements collectifs et un chômage croissant. Et, en accord avec ceux que l'on nomme en Belgique « les interlocuteurs sociaux », c'est-à-dire les organisations syndicales qui représentent les travailleurs et les représentants des employeurs, on a créé ce qu'on appelait encore jusqu'il y a quelques mois chez nous : « la prépension conventionnelle »¹⁶ (c'est un dispositif qui permettait aux travailleurs licenciés, aux travailleurs âgés, d'accéder à un régime temporaire et d'obtenir une allocation de chômage complémentaire).

Ce dispositif a fait l'objet de nombreux débats et de vives tensions au sein « des accords interprofessionnels » (il y en a un tous les deux ans et parfois cet accord interprofessionnel n'aboutit à rien). Le débat s'est finalement cristallisé à propos de ce dispositif et a donné lieu à deux positions bien contrastées entre :

¹⁶ Claes T., « La prépension conventionnelle (1974-2012) », *Courrier hebdomadaire*, Bruxelles, CRISP, 2012, n°2154-2155.

- D'une part, les représentants des employeurs disant que ce dispositif était un outil qui appartenait aux entreprises, et qu'il était un levier propre à l'entreprise pour conduire la politique de l'emploi qu'elle entend mener au sein de son organisation ;
- D'autre part, les organisations syndicales disant de leur côté : ce dispositif est un outil public, qui permet d'envisager une réduction générale du temps de travail sur l'ensemble de la carrière.

Progressivement, le débat s'est renforcé. Et on aperçoit un changement d'orientation en Belgique, en tout cas dans les années nonante. Et ce changement d'orientation politique s'inscrit clairement dans la vision européenne du plein emploi qui encourage les États membres à remettre au travail toute une série de publics dits « fragilisés » sur le marché du travail, et notamment les travailleurs âgés de 55 à 64 ans.

Diverses mesures vont apparaître et l'idée du gouvernement fédéral va être de mettre en place une réglementation plus souple en matière de fin de carrière pour les métiers lourds et contraignants. Il faut savoir que, depuis, il y a très peu de consensus ou d'accord sur la notion de « pénibilité » dans notre pays. Une mesure existe bien, mais elle ne rencontre guère de succès. Quand un travailleur passe d'un métier dit « lourd » à un métier « plus léger » au sein de la même entreprise, un avenant à son contrat de travail détermine une réduction de salaire. Le travailleur perçoit alors en contrepartie une allocation forfaitaire compensatoire. Cette allocation est versée par l'ONEM, l'Organisation nationale pour l'emploi chargée en Belgique d'octroyer les allocations de chômage. Le débat sur la notion de « métier lourd » a débuté au Conseil national du travail¹⁷. En l'absence d'accord sur une définition, cette question a été renvoyée au gouvernement. Finalement, l'idée retenue est assez simple : un métier « lourd » ou « pénible », c'est celui qui est ressenti comme tel par le travailleur.

On peut, en l'absence de critères précis, soupçonner des accords tacites entre un travailleur et un employeur, le premier se voyant octroyer dans l'entreprise une autre fonction, le second voyant évidemment d'un bon œil une diminution de ses charges salariales. Des effets pervers ne sont donc pas à ignorer comme souvent dans les cas de tels dispositifs. Les quelques cas qui existent, et, quand je dis « quelques », c'est vraiment très faible, indiquent que souvent, le travailleur concerné finit par récupérer sa fonction initiale, celle considérée au départ comme un métier « pénible ».

Je ferme cette parenthèse et je reviens à l'évolution des grandes orientations de la politique des fins de carrière. Les années 2000 sont vraiment un tournant. On voit apparaître les contours d'une nouvelle politique en matière d'emploi des seniors. Le discours du gouvernement parle, comme dans beaucoup de pays d'Europe, d'un changement nécessaire des mentalités et d'une politique de « vieillissement actif ». Il invite les entreprises à maintenir plus longtemps en emploi les seniors. L'idée, c'est aussi de réduire l'accès au dispositif « prépension conventionnelle » (donc un dispositif de départ anticipé) qui, au fil du temps, a été utilisé par des travailleurs pour partir prématurément du marché du travail (avant l'âge légal de 65 ans), alors qu'ils ne se retrouvaient pas dans une situation de licenciement collectif. Dès le début des années 2000, le gouvernement va mettre en place de nouveaux dispositifs et de nouvelles mesures. En 2001, « la loi visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs » va déboucher sur toute une série de mesures. On peut citer, à titre d'exemple :

- La réduction du temps de travail pour les 50 ans et plus ;
- Le droit à l'*outplacement* pour les travailleurs licenciés de 45 ans et plus ayant au moins un an d'ancienneté ;

¹⁷ Le CNT a principalement une compétence d'avis : il adresse au gouvernement ou au Parlement des avis ou propositions concernant les problèmes généraux d'ordre social intéressant les employeurs et les travailleurs. Depuis 1968, il peut aussi conclure des conventions collectives de travail à portée nationale et interprofessionnelle. Ces conventions sont généralement rendues obligatoires par arrêté royal.

- Le « Fonds de l'expérience professionnelle » (FEP), dont j'ai parlé, un dispositif qui subventionne les entreprises du secteur privé – peu importe la taille –, qui améliorent les conditions de travail des salariés âgés de 45 ans et plus.

Les choses vont ensuite se précipiter. Une conférence nationale pour les fins de carrière va être organisée et, en 2005, l'élaboration du « Pacte de solidarité entre les générations »¹⁸ va rassembler 66 mesures. L'objectif principal est de réduire l'accès aux dispositifs de départ anticipé, principalement le dispositif de la prépension conventionnelle. Paradoxe ou ironie de l'histoire, ce dispositif existe toujours aujourd'hui, mais il a changé de terminologie. On l'appelle « complément de chômage de l'entreprise ». On essaye ainsi de jouer sur l'approche cognitive, sur le sens à donner à cette mesure. Les syndicats se défendent bec et ongles pour maintenir ce dispositif, puisque, dans certains secteurs d'activité, la pénibilité du travail ne permet pas, selon eux, d'avoir une carrière complète. De son côté, la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) souhaite la suppression de ce dispositif car, selon elle, il coûte très cher à l'État et aux entreprises. Mais, en même temps, on observe que les entreprises utilisent massivement ce dispositif, notamment en cas de restructuration ou de licenciement collectif.

Il faut noter (mais nous n'avons pas assez de recul pour analyser les projets, ça aurait été évidemment intéressant de faire une comparaison avec l'exposé qui me précédait) que, depuis janvier 2013, un nouveau dispositif oblige les entreprises belges de plus de vingt travailleurs à déposer annuellement un plan pour l'emploi des travailleurs âgés. Ce plan contient un ensemble de mesures allant du recrutement à la formation des travailleurs, aux aménagements de postes de travail, etc. L'entreprise peut librement choisir ses domaines d'actions et déterminer les objectifs qu'elle veut atteindre. Nous ne sommes que cinq mois après la mise en place de ce dispositif qui était prévu initialement pour 2011. C'est une réalité de notre pays qui forge ses politiques d'emploi sur la recherche permanente d'un consensus et donc qui s'expose à certains blocages : le débat sur ce que devait contenir ce plan pour les travailleurs âgés a duré deux années.

Avant d'entrer plus en détails sur les pratiques d'entreprise en Belgique, je voudrais revenir un court instant sur le discours « dominant » relatif à l'emploi des travailleurs âgés. Avec un collègue de l'université catholique de Louvain (Thibault Moulaert), nous avons co-publié un texte¹⁹ proposant une interprétation critique de ce discours, qui repose, selon nous, davantage sur une orientation politique que sur un ensemble d'évidences techniques.

La question de l'indicateur tout d'abord. C'est vrai pour l'Europe, mais c'est vrai aussi en Belgique. Dans les programmes et textes politiques, l'indicateur principal, c'est le taux d'emploi. Et le taux d'emploi ne dit rien évidemment sur le volume de l'emploi disponible. Un autre aspect interpellant du discours, c'est qu'il n'est pas exempt de paradoxe, puisque il encourage les entreprises à mettre en place des programmes de formation continue, notamment pour les travailleurs plus âgés. Or, les statistiques en la matière ne lui donnent guère raison. On voit par exemple en Belgique (mais c'est le cas pour la France et pour d'autres pays européens) qu'au-delà de 40 ans, l'accès à la formation continue diminue. Ce discours est aussi univoque, puisqu'il ne propose pas de voie alternative aux modes de financement de la protection sociale. Et là, évidemment, même si c'est une position parfois un peu radicale, je vous renvoie au livre de Bernard Friot sur « L'enjeu des retraites »²⁰.

On observe ainsi que le débat, à l'échelle des politiques publiques, se polarise quasi exclusivement sur la problématique du financement des retraites et sur le caractère inévitable de leur réforme sans pour autant questionner la question de l'emploi disponible et celle de la soutenabilité du travail. Et c'est là un deuxième élément que nous avons voulu mettre en évidence avec mon collègue : prolonger l'emploi, ce n'est pas prolonger le travail. Le taux d'emploi ne dit rien sur la qualité du travail,

¹⁸ Moulaert Th., « Le Pacte de solidarité entre les générations », *Courrier hebdomadaire*, Bruxelles, CRISP, 2006, n° 1906-1907.

¹⁹ Moulaert Th., Léonard D., « Le vieillissement actif sur la scène européenne », *Courrier hebdomadaire*, Bruxelles, CRISP, 2011, n°2105, 2011.

²⁰ Friot B., *L'enjeu des retraites*, La Dispute, 2010, coll. « Travail et salariat ».

et parler exclusivement d'emploi permet un effet de minimisation de certaines dimensions du travail, comme les liens entre l'âge et le travail. Je ne suis pas ergonomiste mais je vous renvoie aux nombreux travaux du Creapt²¹.

Un troisième élément que nous avons mis en exergue est celui du public ciblé par ce discours : qui sont les « seniors » ? Au niveau des politiques publiques, on observe bien entendu des bornes d'âge. Généralement, des seuils conventionnels autour de critères d'âge sont fixés. Par exemple, le dispositif du FEP considère un travailleur âgé comme quelqu'un de 45 ans et plus. Les seuils permettent évidemment la comparaison des statistiques européennes et internationales. Au-delà, ils occultent l'existence d'un public hétérogène. Si on se réfère aux travaux d'Anne-Marie Guimard²², on remarque aux mêmes âges des positions contrastées sur le marché du travail selon les contextes nationaux. Enfin, le vocabulaire employé et les terminologies utilisées traduisent des représentations diverses des travailleurs âgés, que ce soit au sein de champs disciplinaires distincts comme la médecine du travail, la psychologie, la sociologie, l'ergonomie... mais aussi dans le débat ordinaire à propos des « travailleurs usés », des « travailleurs menacés », des « travailleurs expérimentés », des travailleurs en fin de carrière.

En soulignant toutes ces interrogations, nous avons voulu rappeler, avec mon collègue, la complexité de définir un public cible, à la fois pour une politique publique comme pour une communauté de chercheurs. Et aussi avancer l'hypothèse que le débat et les discours sur l'injonction à travailler plus longtemps relèvent prioritairement d'une thématique politique.

Pour terminer sur l'évolution des politiques de fin de carrière en Belgique, soulignons encore que, si le Pacte des générations a pour objectif principal de diminuer l'accès aux dispositifs de départ anticipé, voire les supprimer, il n'a pas mis fin à tous les dispositifs. Par ailleurs, on observe également ce qu'on peut appeler des phénomènes de substitution, à savoir que les travailleurs quittent le marché du travail pour se retrouver dans des régimes particuliers comme l'incapacité de travail, le régime invalidité, le régime maladie, etc. Nombreux sont donc les travailleurs qui ne sont plus au travail avant d'accéder à la retraite.

Du côté des entreprises ?

Qu'observe-t-on en Belgique ? Signalons d'emblée l'extrême pauvreté des études sur la question. Nous avons donc évidemment peu de données. Pour aborder ce point, je me baserai sur mon expérience professionnelle au sein du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (SPF ETCS) ainsi que sur une étude qui a sondé quarante-cinq entreprises pour essayer de comprendre ce qu'elles faisaient en matière de « gestion des âges ».

En introduction de ces deux sources d'informations, nous pouvons mobiliser une enquête qui n'est pas scientifique et qui a été réalisée en Belgique en 2011. Elle s'intitulait « carrières plus longues : facteurs de succès et entraves selon l'avis des travailleurs et des employeurs ». Cette étude a été commandée par la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) et offre un cadre générale à la réflexion.

Cette étude indique que 70 % des entreprises se déclarent disposées à engager un travailleur de plus de 50 ans. En même temps, les employeurs répondent « *qu'ils n'engagent pas des travailleurs plus âgés* » en raison du coût du travail. Le système du coût salarial fait que les travailleurs plus âgés « coûtent » plus en charges sociales qu'un jeune pour les employeurs. Ce pourcentage de réponses varie en fonction du secteur concerné mais les entreprises qui souhaitent (ou qui sont disposées à) engager un travailleur de 50 ans et plus, se retrouvent davantage dans le secteur des services, plutôt

²¹ Molinié A.-F., Gaudart C. et Pueyo V., *La vie professionnelle. Age, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse, Octarès Editions, 2012.

²² Guillemard A.-M., *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin, 2003.

que dans le secteur de l'industrie. On observe aussi une différence notable au niveau de la catégorie socio-professionnelle – les entreprises sont davantage disposées à engager des cadres et des employés dans ces âges, plus que des ouvriers.

Un autre fait marquant que révèle cette étude – et il me semble intéressant de s'y arrêter puisqu'on a souvent parlé d'efforts de pédagogie et Serge Volkoff parlait tout à l'heure de l'incapacité de l'État à peut-être animer ou mobiliser les acteurs autour de ces questions –, c'est la question de la connaissance des dispositifs existants. À ce sujet, les entreprises belges ont une connaissance très limitée des mesures existantes mais aussi une très vague idée de ce qu'il est possible de faire pour mettre en place des projets dans l'entreprise. Les employeurs affirment ne pas manquer de volonté ni d'intérêt pour les travailleurs âgés mais parlent de manque d'outils, de moyens, de ressources.

Je me penche maintenant sur l'étude relative à la gestion des âges dans les entreprises belges. Cette étude (2010-2011) a été réalisée conjointement par des chercheurs de l'université de Liège, des Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur, et de l'université de Gand. Elle avait un triple objectif : définir ce qu'est concrètement une gestion des âges, répertorier les pratiques des gestionnaires de ressources humaines au sujet de la gestion des âges et du vieillissement au travail, donner des conseils concrets et pratiques aux employeurs en la matière.

L'expression « gestion des âges » peut paraître assez énigmatique. Cette étude la définissait comme *« une philosophie de gestion. C'est un élément majeur de la culture organisationnelle. C'est une valeur de l'entreprise qui implique tous les acteurs, et qui ne se limite pas à la gestion des ressources humaines. D'un point de vue stratégique, elle se formalise à travers des politiques de GRH, mais aussi à travers des conventions collectives de travail, des règlements, ou des chartes dans l'entreprise. D'un point de vue opérationnel, elle se formalise à travers l'utilisation de pratiques. C'est une démarche basée sur un diagnostic, qui tient compte de l'ensemble du cycle de vie professionnelle, et qui englobe les salariés de tous les âges »*.

À partir de cette définition, les chercheurs ont questionné quarante-cinq entreprises sur ce qu'elles faisaient concrètement et pourquoi. Et avec quels résultats ? Le tableau ci-dessous offre un aperçu de la répartition des pratiques déclarées par les entreprises sondées. On remarque que les entreprises déclarent avoir mis en place plusieurs pratiques.

		N	%	% cumulé
Répartition des pratiques de gestion des âges mises en place au sein des entreprises rencontrées	Formation continue	41	14,5	14,5
	Aménagement du temps de travail	41	14,5	29
	Recrutement et intégration	38	13,4	42,4
	Reconnaissance et valorisation des compétences	35	12,4	54,8
	Sensibilisation des lignes hiérarchiques	34	12	66,8
	Gestion des connaissances	33	11,7	78,5
	Gestion de carrière	31	11	89,5
	Aménagements des conditions de travail	30	10,6	100
		283		

Sources : Hansez I., Angenot A., Faux D., Burnay N., Lurkin F., Braeckman L., Van Risseghem M., *Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges*, Rapport final, Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Bruxelles, 2011, p. 83.

Au-delà des pratiques déclarées, la perception des employeurs sur ce qu'est la gestion des âges renvoie à une multitude de définitions et de projets ainsi qu'à des thématiques très diverses : lutte contre la discrimination et promotion de la diversité des âges (27 %), transmission des connais-

sances entre les générations (18 %), gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (16 %), réflexion sur l'existence de besoins spécifiques à des âges spécifiques (12 %), fidélisation des travailleurs (5 %), adaptation des conditions de travail en lien avec l'âge (5 %), lutte contre la culture de la préretraite (4 %), développement de l'employabilité de tous les travailleurs (4 %), motivation des travailleurs (2 %).

Que retenir de cette étude ? Il apparaît nettement que les entreprises mettent en place des projets quand un enjeu ressort clairement. Dès lors, cela ne relève quasiment jamais d'une démarche de prévention, associée à une stratégie globale de gestion des ressources humaines. Et ce qui revient nettement parmi les enjeux, c'est celui de la perte de connaissances puisque plus de 45 % des entreprises interrogées affirment développer un programme de formation ou de tutorat quand le danger de perte de compétences se fait sentir. L'idée à la base n'est donc pas pour ces entreprises de soulager la pénibilité du travailleur mais d'assurer la viabilité de l'entreprise.

Pour une approche détaillée des pratiques recensées, je vous renvoie bien évidemment à la lecture de cette recherche très intéressante, disponible en ligne sur le site du SPF Emploi (Belgique) dans la rubrique « projets de recherche », « gestion des ressources humaines », « gestion des âges ». Je terminerai toutefois, avec cette étude, en relevant brièvement trois éléments importants.

Tout d'abord, on constate que la contrainte organisationnelle (35 %) représente un facteur de blocage. Le manque de temps est ainsi un élément prépondérant tout comme la culture de l'entreprise et le recours habituel aux dispositifs de départ anticipé comme outil de gestion du personnel. Cette pratique, on l'imagine, permet l'économie d'une réflexion en amont sur les politiques préventives à mener dans les entreprises, notamment en matière de prévention et de bien-être au travail. On remarque toutefois que le contexte organisationnel représente aussi un élément facilitant la mise en place de projets. Ainsi, certaines entreprises affirment avoir mis en place un certain nombre de choses. Il s'agit surtout d'entreprises inquiètes à l'idée de la perte de connaissances et de compétences. Nous pouvons aussi questionner l'impact des pratiques sur le quotidien des travailleurs même si les effets sont difficiles à isoler. À ce sujet, près de 30 % des entreprises répondent être toujours en attente, ne pas percevoir d'effets particuliers. Bien entendu, les travailleurs sont toujours là, mais les mêmes problèmes subsistent. Les effets se font attendre. Pour 20 % des employeurs, un effet important, c'est l'amélioration du fonctionnement organisationnel.

J'y reviendrai mais avec « le Fonds de l'expérience professionnelle », nous nous sommes rendu compte, à un moment donné, que les projets de tutorat ou de transfert de compétences réduisaient, dans un premier temps, la pénibilité physique du travailleur qui allait transférer ses compétences à un plus jeune. Mais, au final, si la fonction de tuteur était maintenue, le travailleur revenait à son poste initial. Par ailleurs, la mise en place du tutorat et les conditions de cette mise en place n'avaient pas été analysées. J'ai interrogé quelques travailleurs à ce sujet et l'un d'eux m'a dit : *« je suis vraiment stressé. On me confie une nouvelle mission de tuteur. Je ne suis pas formé pour ça. En même temps, d'autres collègues m'appellent parce qu'il y a une machine qui est en panne, parce qu'ils ne savent pas résoudre un problème »*. Et donc, au final, ce projet ne répond pas aux objectifs de base, c'est-à-dire la réduction de la pénibilité du travail.

Je terminerai, à propos des enseignements de cette recherche, sur les quatre problématiques principales qu'elle a permis de dégager : « la fuite des savoirs », le désengagement des travailleurs, la déqualification des travailleurs ainsi que l'usure des travailleurs. L'un des problèmes les plus souvent cités par les entreprises concerne le risque de perte de connaissances associé au départ des travailleurs expérimentés. La motivation des travailleurs, liée à la reconnaissance de leur travail et aux perspectives professionnelles, ainsi que le développement des compétences, constituent également des facteurs de réflexion dans les entreprises. Enfin, la question de l'usure des travailleurs retient également l'attention des employeurs avec cette volonté d'améliorer les conditions de travail, d'adapter les conditions de travail aux changements technologiques et organisationnels, de recourir à des dispositifs permettant d'aménager le temps de travail pour les 45 ans et plus, de mettre en place une politique de diminution des contraintes physiques.

Le FEP : un dispositif public pour améliorer les conditions de travail

Puisque je parle des conditions de travail, la transition est facile. J'en viens maintenant à l'analyse du dispositif du « Fonds de l'expérience professionnelle » que j'appellerai le FEP pour des facilités de langage. Avant d'entrer dans le vif du sujet, quelques mots sur ce dispositif.

Ce dispositif fédéral est né en 2004 et vient à la suite de la loi de 2001 visant à augmenter l'emploi, j'en ai parlé tout à l'heure. Il soutient financièrement les entreprises du secteur privé qui mettent en place des projets qui améliorent les conditions de travail des travailleurs âgés de 45 ans et plus. Il faut savoir qu'initialement, il ne concernait pas les 45 ans et plus, mais les 55 ans et plus. Suite à des débats entre des représentants du gouvernement, des représentants du FEP, des employeurs et des acteurs syndicaux, l'idée a été de diminuer l'âge. Certains employeurs nous disaient clairement : *« vous savez chez nous, des 55 ans et plus, il ne nous en reste plus beaucoup. Et donc si vous ne diminuez pas l'âge, le public cible éligible par votre dispositif est très pauvre »*. Et donc l'âge plancher du public cible a été ramené à 45 ans. On a également supprimé l'obligation pour l'entreprise de contracter une convention collective de travail, car cette obligation nous est apparue comme un facteur de blocage, l'acteur syndical voyant dans les projets à développer surtout une injonction à *« devoir travailler plus longtemps »* et non une *« amélioration du bien-être des travailleurs »*.

L'honnêteté me pousse aussi à vous faire part de certaines critiques dont le FEP a fait l'objet, à propos de la relative expertise des « développeurs de projets » (quatre pour toute la Belgique) en matière de conditions de travail. C'est pourtant l'originalité de ce dispositif, à savoir qu'un agent de l'État se rend dans l'entreprise et peut – sans obligation pour l'employeur, accompagner le chargé de projet à introduire une demande de subvention. Certains ont vu dans cette pratique du démarchage (commercial ?). Une évaluation externe²³ du dispositif a souligné une lenteur administrative dans le traitement des demandes, l'absence de critères, de méthodologie d'intervention, de suivi et d'évaluation des projets, l'effet d'aubaine pour certaines entreprises, voire du favoritisme pour les grandes entreprises. D'autres observateurs et acteurs du monde socio-économique ainsi que le Conseil national du travail (CNT), chargé d'évaluer annuellement ce dispositif, se sont montrés particulièrement critiques et ont insisté à plusieurs reprises pour que le Fonds s'inscrive dans une logique de mission et non dans une logique de subvention du plus grand nombre de projets possible.

Un autre élément important concerne la réglementation du Fonds. Il faut dire qu'elle est très vague au niveau de la question des conditions de travail. Si elle comporte une dizaine de pages, elle porte essentiellement sur les modalités d'introduction d'une demande de subvention, sur les conditions d'octroi et les critères d'accès à la subvention. Exemple : l'entreprise ne peut pas être en faillite, elle ne peut pas être en liquidation judiciaire, elle ne peut faire l'objet d'un recours de l'Office national de sécurité sociale (organisme chargé de vérifier les droits et devoirs en matière de TVA), etc. Les projets doivent tout au plus viser *une meilleure qualité des conditions de travail, une meilleure organisation du travail ou encore une gestion du personnel qui tient compte de l'âge*. La réglementation se limite encore à qualifier les mesures possibles, soit *celles qui réduisent la charge psychosociale occasionnée par le travail ou qui améliorent les conditions ergonomiques*²⁴. Enfin, l'absence de vérification sur le terrain conduit le FEP à analyser *a priori* une action décrite de manière théorique. Cela ne permet pas de tenir compte de facteurs prépondérants en ergonomie comme les cadences, l'organisation de travail, l'activité de travail, etc.

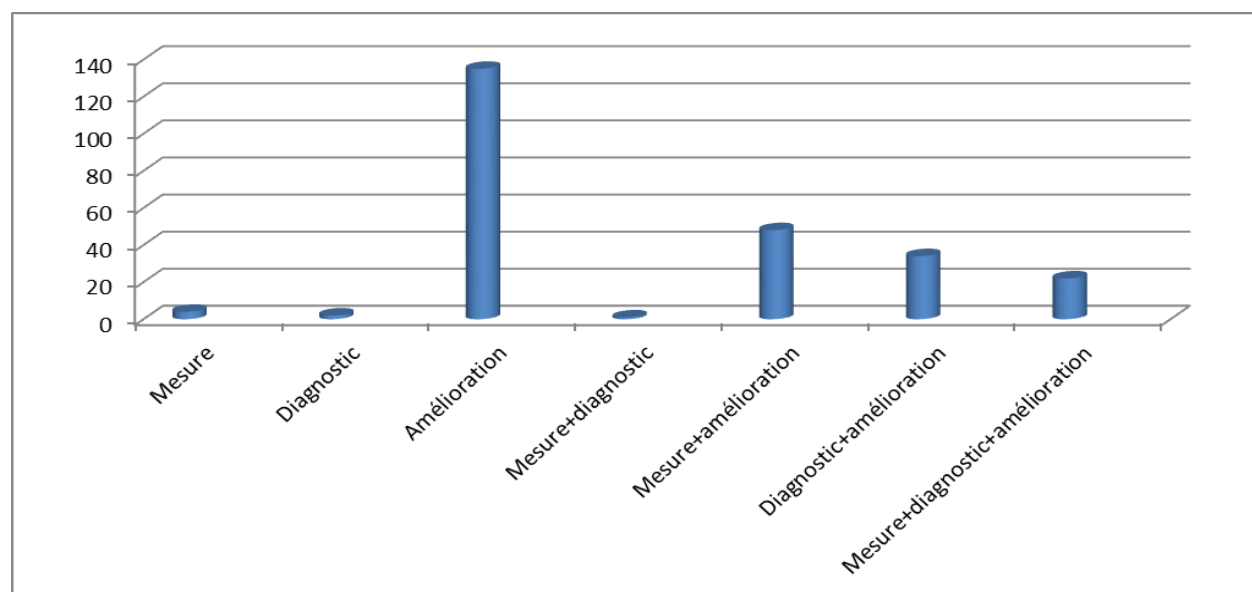
Dans ce contexte, nous pouvons légitimement questionner la pertinence des critères de décision pour qu'un projet introduit soit subventionné. Quand une entreprise fait l'acquisition d'une machine (plus ergonomique ?), l'administration exige uniquement une facture d'achat. Pendant un certain nombre d'années, « les coûts internes » étaient acceptés comme justificatifs d'un projet. Je vous cite

²³ Cap-Sciences humaines Asbl, « Evaluation du Fonds de l'expérience professionnelle, Rapport 3, Résultats de l'enquête en entreprises et pistes de réflexion », juillet 2009.

²⁴ Arrêté royal du 1^{er} juillet 2006 portant sur la promotion des possibilités d'emploi, la qualité des conditions de travail ou l'organisation du travail des travailleurs âgés dans le cadre du Fonds de l'expérience professionnelle.

un exemple : un projet de tutorat implique la formation du travailleur pour devenir tuteur. L'entreprise estime alors que, pendant sa formation, le travailleur n'est plus productif à son poste, ce qui représente un manque à gagner pour elle. Et l'entreprise calcule le nombre d'heures passées en formation multiplié par le coût salarial du travailleur. Évidemment, cette pratique a été largement utilisée par les entreprises, impactant très fortement le budget disponible du dispositif. Finalement, la décision a été de supprimer l'intervention de l'État sur « les coûts internes » pour se focaliser sur l'achat de machines et le recours à un consultant expert qui facturerait ses services (ergonome, conseiller en prévention, etc.). Nous avons alors observé une nette diminution du nombre de demandes de subvention.

Je dois également vous préciser que le montant des subventions est calculé à partir d'un certain nombre de variables mais aussi en fonction de la méthodologie du projet utilisée par l'entreprise. Elle peut en effet avoir recours à un instrument d'évaluation des facultés de travail du travailleur, à un outil de diagnostic des éléments à améliorer dans l'environnement de travail ou mettre en place directement un projet. La combinaison de ces éléments augmente le montant potentiel de la subvention même si l'on constate que la voie privilégiée par les entreprises est l'action immédiate. Ainsi, en 2012, « 22 projets ont choisi d'effectuer d'abord une mesure, de poser ensuite un diagnostic et de procéder enfin à une amélioration. 48 projets ont mesuré les facultés de travail avant de les améliorer. 34 projets ont préféré faire précéder leur projet d'amélioration uniquement d'un diagnostic. 1 projet a procédé à une mesure et un diagnostic sans améliorations. 4 projets n'ont inclus qu'une mesure des facultés de travail et 2 projets ont choisi de poser uniquement un diagnostic. 135 projets sont directement passés à la phase d'amélioration. Au total, 75 instruments de mesure ont été utilisés, 59 méthodes de diagnostic ont été appliquées et 239 projets d'amélioration mis en œuvre » (Extrait du RA 2012 du FEP, p. 18).



Sources : Fonds de l'expérience professionnelle, *Rapport d'activités*, Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2012.

Qui vient frapper à la porte de ce dispositif ? D'abord, les entreprises qui en connaissent l'existence. Depuis 2004, il y a eu plus de 1 500 projets qui ont été déposés. Il faut compter que 80 % de ces projets ont été subventionnés, avec des critères internes d'évaluation qui ont fluctué au fil du temps – et des critères qui aujourd'hui échappent même parfois à ceux qui sont censés les utiliser et qui les ont élaborés. Je pense qu'il y a environ 250 000 entreprises en Belgique qui pouvaient être éligibles vis-à-vis du Fonds. Le succès est donc relatif mais il ne faut pas oublier la question des ressources disponibles en termes de personnels. Deux secteurs d'activités ont été particulièrement actifs : la

construction et le secteur médico-social, c'est-à-dire à la fois les hôpitaux et les maisons de repos et de soins. La raison est certainement liée aux pénibilités physiques et psychosociales généralement associées aux activités et tâches professionnelles dans ces secteurs.

Je vous lis un extrait de projet, tel que décrit dans le formulaire de demande de subvention introduit auprès du dispositif :

Nous sommes une entreprise spécialisée dans l'extrusion de profilés en aluminium, et nous sommes confrontés à des exigences de travail de haute qualité. Mais nous constatons une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, dans notre région. Pour maintenir actifs deux ouvriers expérimentés qui souffrent de problèmes de dos et d'épaule, en raison des charges lourdes, nous avons diagnostiqué des difficultés vécues par nos travailleurs. Et nous décidons d'aménager des postes de travail en investissant dans un nouveau matériel plus ergonomique. Une formation à l'utilisation du nouveau matériel, et aux bonnes positions à adopter pour préserver le dos et les épaules, sera organisée.

En annexe du formulaire se trouvent le type de machine et ses caractéristiques. L'argument évoqué est un problème de santé (dos et épaules), mais, dans ce cas, se pose le problème de l'administration de la preuve. En effet, il n'est pas possible d'exiger un certificat médical puisqu'une loi en Belgique interdit à tout organisme public d'accéder à des données qui relèvent de la santé. Cela étant, un avis circonstancié d'un conseiller en prévention est exigé obligatoirement, mais nous nous sommes très vite rendu compte que ces avis étaient souvent des « avis-types » qui circulaient d'entreprise en entreprise. Ainsi, il m'est arrivé de lire, pour deux entreprises dans le même secteur mais de taille différente et à 100 km d'intervalle sur le plan géographique, *texto* le même argumentaire. On avait évidemment changé le nom des travailleurs. J'ai à quelques reprises téléphoné à certains conseillers en prévention pour leur demander leur avis sur un projet et pour qu'ils détaillent davantage. J'ai très vite arrêté cette procédure. Soit le conseiller en prévention ne se souvenait plus du projet, soit il ne le connaissait pas.

Je vous lis un deuxième extrait de projet :

Une technicienne de surface de plus de 45 ans, a de gros soucis de santé : tendinite à répétition au bras droit, au niveau du coude, et du poignet. Et son travail est physiquement pénible : charges lourdes, vibrations, postures pénibles. Le médecin du travail conseille à son entreprise de lui permettre de changer de fonction. Et en accord avec l'intéressée, l'entreprise lui propose, suite à l'évaluation de son profil et de ses compétences, une fonction d'employée pour laquelle elle est formée aux outils informatiques, au travail administratif, et aux techniques d'accueil.

On pourrait accoler à cette intention de projet les mêmes remarques que celles que je viens d'évoquer. Pourtant, quelques années après, j'ai réalisé pour notre service une petite enquête de terrain et je suis allé dans cette entreprise. Il faut savoir que la personne était toujours dans l'entreprise. Il y a eu une vraie mobilisation – du médecin du travail notamment. Mais l'employeur voulait aussi valoriser cette travailleuse depuis longtemps. Il lui a octroyé ce qu'elle appelle « une promotion ». « *Maintenant je ne nettoie plus. Je suis à l'accueil. Et mes problèmes de tendinite ont fortement diminué* ». Ces deux exemples montrent, selon moi, l'importance de la mobilisation des acteurs. Mobilisation des acteurs publics qui soutiennent activement des projets, et pas uniquement qui appliquent des prescriptions réglementaires au travers de l'examen de formulaires. Mobilisation aussi des acteurs privés qui, dans l'entreprise elle-même, développent une réflexion sur la soutenabilité du travail et sur les conditions de travail. Ceci m'amène, pour conclure, à vous livrer quelques questionnements en guise de réflexion, ce qui alimentera, je l'espère, le débat avec vous.

Réflexions

Le dispositif du FEP existe toujours aujourd'hui mais l'apparition, depuis janvier 2013, du plan emploi des « travailleurs âgés » pourrait produire des effets, positifs ou négatifs, sur le comportement des employeurs. Positifs partiellement si les entreprises se soumettent à cette nouvelle obligation réglementaire ; dans ce cas, il sera intéressant de voir si le FEP est également mobilisé par les entreprises et si les projets introduits correspondent ou non à ceux développés dans le plan annuel. Négatifs par contre, si les entreprises y voient un dispositif contraignant ou un dispositif de plus. Par ailleurs, le respect d'une obligation réglementaire ne signifie pas pour autant un comportement vertueux et respectueux des objectifs poursuivis par le dispositif. Le cas français est assez éloquent à ce sujet. On peut aisément imaginer qu'une entreprise déclare mettre en place un projet en faveur des seniors, uniquement pour être en ordre sur le plan réglementaire et ne pas donner de suite concrète au projet. En Belgique, le maillage institutionnel rend complexes la visibilité et la lisibilité de tous les dispositifs d'aides aux entreprises. On observe que le FEP fait parfois double emploi avec d'autres types de dispositifs et que certaines entreprises n'hésitent pas à soumettre les mêmes projets à différents niveaux de pouvoirs (fédéral, régional, communautaire).

Je dois aussi vous dire que, depuis la dernière grande réforme de l'État, en 2010, il a été décidé de régionaliser ce Fonds. Il y aurait donc en 2015 trois Fonds de l'expérience professionnelle : un en Flandre, un à Bruxelles et un en Wallonie. Et les discussions vont bon train, du moins en Wallonie, pour réformer ce dispositif, alors qu'en Flandre, un autre dispositif poursuit depuis quelques années les mêmes objectifs que le FEP. Son site Internet fait ainsi la promotion de projets subventionnés et certains ont été également subventionnés par le FEP. En Wallonie, on se pose la question de la pertinence même du dispositif du FEP parce que les projets, tels qu'ils sont décrits, correspondent davantage à des obligations légales qui existent par ailleurs depuis 1996. C'est-à-dire, la loi du Bien-être au travail qui oblige l'employeur à mettre en place un certain nombre de choses par rapport à la sécurité, la santé, l'hygiène, l'ergonomie du travail, l'embellissement des lieux de travail, etc. Cette première réflexion m'amène à une première interrogation : les pouvoirs publics doivent-ils inciter ou contraindre les entreprises pour susciter de leur part des comportements vertueux en faveur de l'emploi des seniors ? Une analyse comparée de pratiques qui s'inscrivent dans des dispositifs incitatifs et coercitifs permettrait sans doute d'apporter quelques éléments de réponses. Même s'ils ne portent pas sur la Belgique, des travaux intéressants existent à ce sujet²⁵.

Sur la question des pratiques, je l'ai dit en début d'exposé, nous possédons peu de données et donc peu de recul. Certaines études issues du monde de la consultance existent mais les résultats présentés doivent être analysés avec beaucoup de précautions, compte tenu des méthodologies employées mais aussi des commanditaires des recherches dont on peut supposer l'influence quant à l'orientation générale des travaux et aux conclusions qui débouchent de ces études. L'étude universitaire que nous avons exploitée dans cet exposé nous éclaire au sujet des pratiques des entreprises. Elle nous enseigne surtout que les pratiques sont encore assez disparates, peu standardisées et répondent à des contextes organisationnels et à des besoins spécifiques et propres à l'entreprise. On peut imaginer que les projets qui seront établis dans le cadre du plan annuel des « travailleurs âgés » feront l'objet d'une étude approfondie... à moins que ce dispositif ne disparaisse ou ne soit remplacé par un autre ?

Un autre élément qui me semble important est ce que Guillemard a nommé « la culture de la sortie précoce ». Pendant quarante ans, on a eu recours, en Belgique, aux dispositifs de départ anticipé. Depuis 2005, le Pacte des générations entend inverser la tendance, mais on observe que les em-

²⁵ Delteil V., Redor D., « L'emploi des travailleurs âgés, mesures ciblées et dispositifs généraux. L'exemple de l'Europe du Nord », *Premières Informations et Premières Synthèses*, Dares, 2005, n° 21.2. ; Redor D., « Comparaison des politiques d'incitation à l'emploi des salariés âgés au Danemark, en Finlande et en Suède », *Revue française des affaires sociales*, 2003, volume 57, n° 4, p. 251-272.

ployeurs, alors qu'ils soutenaient ce Pacte, continuent à utiliser des dispositifs en cas de restructuration ou de licenciement collectif. De leur côté, les organisations syndicales parlent de détricotage d'un acquis social. C'est selon eux ancré dans les mentalités, y compris des travailleurs. Et donc, si l'âge de la pension (retraite) en Belgique est de 65 ans, il est possible, *via* des conventions collectives de travail (CCT), de partir à 58 ans, voire dans certains cas plus tôt.

On parle beaucoup de changer les mentalités mais je pense qu'une dimension essentielle est celle du temps. En effet, si on veut changer les mentalités, la loi peut être utile, tout en gardant à l'esprit que les mentalités ne se réglementent pas. On peut aussi réfléchir à une action publique en termes de pédagogie. Le gouvernement fédéral belge a mis en place une campagne de communication et de sensibilisation qui, selon moi, pourrait renforcer les préjugés à l'égard des seniors en stigmatisant cette population au travail. Du côté des employeurs, les représentations à l'égard des âgés restent dichotomiques : on entend d'un côté parler de travailleurs moins productifs, réticents aux changements organisationnels et technologiques, moins motivés à suivre une formation, en fin de carrière, etc. D'un autre côté, on parle de travailleurs fidèles à l'entreprise, très expérimentés et donc utiles à l'entreprise, etc. Quel est l'impact réel de ces campagnes sur l'entreprise ? En Belgique, un spot TV montre un homme proche des 50 ans entrer dans une entreprise et devenir subitement très vieux en ouvrant la porte. Derrière lui, un jeune travailleur essaie de passer difficilement ! L'hôtesse d'accueil dit alors « bonjour » au travailleur plus âgé en criant. Un slogan accompagne le spot : « *À 50 ans, on est encore jeune. Sauf au travail. Vous trouvez ça normal ?* ».

Pour terminer cette intervention, je voudrais également souligner le fait que ce débat autour des fins de carrière a un mérite : celui de vitaliser ou de revitaliser le dialogue social, même si des avancées concrètes se font encore attendre. Bien entendu, beaucoup d'observateurs l'ont dit, ce débat se polarise essentiellement sur le financement des systèmes de sécurité sociale et ne prête guère attention à la question du travail, à sa qualité, à ses conditions et à sa soutenabilité. Pourtant, la question du maintien en emploi est très complexe et renvoie à des déterminants multiples, notamment la santé et la capacité du travailleur à continuer son travail. La possibilité aussi ! Quelle est la politique de l'entreprise en matière de ressources humaines ? D'aménagement de l'organisation du travail, des postes de travail ? Quel est le volume d'emplois disponibles ?

Ceci m'amène à pointer l'entreprise et sa responsabilisation en matière d'emploi des plus âgés. Avec le dispositif du FEP, on constate que les pouvoirs publics ont voulu « responsabiliser » l'entreprise et activer la demande de travail. Changer les mentalités ? Quelles sont les marges de manœuvres réelles des pouvoirs publics en la matière, alors que les dispositifs de départ anticipé existent toujours ? Je pense qu'avec le FEP, tout comme pour les plans seniors en France, l'idée de l'État – pour reprendre ce que dit Donzelot à propos des politiques de la ville –, c'est de « faire faire ». C'est d'inciter. Donzelot parlait de l'État animateur ! Par le biais d'instruments de gouvernance comme le FEP, cela permet évidemment de légitimer une action publique en dressant un cadre, mais surtout renvoyer l'entreprise mais aussi les travailleurs à la responsabilité de devoir (faire) travailler plus longtemps !

Je vous remercie.

Débat avec la salle

Dominique Cau-Bareille : merci beaucoup, Dimitri. C'était un exposé extrêmement riche, le panorama large. Enfin moi, j'ai appris plein de choses. On aurait presque envie d'avoir le contrepoint québécois. Mais c'est vrai qu'à la fois on retrouve certains aspects particuliers à la France, et puis d'autres spécificités. Enfin moi, j'ai beaucoup appris.

Ludovic Bugand (Anact) : merci pour votre présentation, qui m'a intéressé, parce que, d'une certaine manière, on retrouve quand même un peu les mêmes tensions qu'en France. Et je ne sais pas si ce sont des tensions, ou des paradoxes, ou des antagonismes. Mais ça mériterait d'être éclairé. Et du coup, je me demande s'il n'y a pas comme une sorte d'exercice de *benchmarking* aussi, entre les différents pays d'Europe, qui font un peu frein à l'innovation. Et c'est aussi vraisemblablement le même exercice de *benchmarking* qu'on observe quand on lit les accords seniors ou les accords « pénibilité » au niveau des entreprises, et dont on peut se poser la question du caractère innovant, en tout cas de cet aspect-là.

Ce que je propose, c'est peut-être plus aussi une réflexion sur ce qui a été présenté un petit peu ce matin, et au regard de ce que vous nous avez proposé. Parce que, sur les fonds de soutien à l'action au niveau des entreprises, ou pour la responsabilisation des entreprises sur ces sujets, il en existe aussi en France. Pour la pénibilité, il y a le « fonds national de soutien prévention de la pénibilité », qui est complètement sous-utilisé. Donc, quand bien même on donne de l'argent aux entreprises pour faire des choses, elles ne font pas grand-chose, si elles n'ont pas vu l'intérêt qu'elles avaient à faire des choses. Et donc, effectivement, les enjeux qui sont attachés aux questions de maintien à l'emploi, de pénibilité, renvoient plutôt à des enjeux sociétaux et politiques, qu'à des enjeux locaux. D'où peut-être la question de la traduction.

Mais ce que je me disais quand même, c'est en réflexion avec ce que disait Serge Volkoff hier, c'est : est-ce qu'on est sur des politiques répressives ou incitatives ? Et, en même temps, je me dis que, dans tous les cas, ça revient un peu au même, dans le sens où on réduit le travail à la question de coût. Et que, potentiellement, le travail, son amélioration, n'a pas de valeur. Donc, quand bien même on paye pour l'améliorer, ou qu'on fait payer si on ne l'améliore pas, on renvoie toujours la même idée de coûts associés à la notion de travail, et pas forcément de valeur, qui renverrait plutôt davantage pour le coup à une logique de développement – ce qui était aussi exposé hier matin.

Et du coup, moi ce qui m'interroge, c'est peut-être les conditions pour être dans cette logique de développement. Parce que c'est ce que vous disiez, il y a des entreprises qui, finalement, ont identifié qu'il y avait des enjeux (perte de compétences, perte de savoirs), et que ce n'est pas simplement financement des retraites, ou la maladie de Pierre, Paul ou Jacques. Mais parce qu'il y a aussi des enjeux collectifs qui résonnent collectivement à l'échelle de l'entreprise, on fait des choses. Et là on peut s'engager dans une logique de développement. Et il me semble que c'est aussi l'objet du diagnostic, à un moment donné, que de donner à voir cette traduction locale – en tout cas cette traduction possible des enjeux locaux. Et, du coup, je me demandais si c'était au niveau des entreprises... Alors ce n'est pas pour faire offense à Tiphaine, mais des juristes dont on a besoin pour traduire les textes de loi, ou plutôt des sociologues de la traduction, pour essayer de rendre discutables des enjeux sociétaux, à un niveau plus local.

Dimitri Léonard : merci pour vos observations. Moi, j'ai envie de vous dire, de par mon expérience, que les entreprises ont besoin de juristes et de sociologues, mais elles ont sans doute aussi besoin de gestionnaires de projets. En tout cas, c'est ce que les entreprises nous disent. Et on voit d'ailleurs, y compris dans la littérature sur ces questions, émerger une approche gestionnaire. Dans la littérature sur le management par exemple, on voit ce questionnement sur le management des quadras et des quinquas, etc. Et donc je pense qu'on a besoin de mobiliser des compétences en gestion de projet.

Alors évidemment, l'idée, c'est de ne pas noyer l'entreprise avec un arsenal de dispositifs, où on ne sait plus lequel sert à quoi, lequel est obligatoire, lequel permet d'avoir une subvention. À l'intérieur même d'une réglementation, l'idée aussi ça serait peut-être de simplifier les choses. Et alors je pense qu'il y a quelque chose que vous avez dit tout à l'heure, je ne sais plus qui en a parlé, c'est la question des délais. Je ne connais pas les délais en France pour rentrer un projet. Mais, à un moment donné, au FEP, certaines entreprises ont dit : « c'est trop long ». En même temps, si le délai est court, cela empêche de poser un véritable diagnostic de la situation. Chez nous, on parle très peu d'outils de diagnostic. Du moins, si on les utilise pour faire augmenter le montant d'une subvention, on observe encore trop peu de lien entre le diagnostic et l'action. On parle aussi à peine de pyramide des âges. Donc, je pense qu'il faut du temps aussi pour convaincre et mobiliser tous les acteurs qui interviennent. Et alors là, la spécificité du contexte belge, c'est qu'il y a beaucoup d'acteurs concernés : le médecin du travail, le conseiller en prévention, le travailleur, les syndicats, l'employeur, le DRH. Enfin, il y a toute une série d'acteurs. Ce n'est pas facile de trouver un consensus autour de ces acteurs.

Véronique Fournier (master de sociologie) : avant d'en arriver à ma question, tout d'abord je voudrais exprimer mon admiration pour un pays comme le vôtre, qui est resté sans gouvernement pendant près de deux ans. Et ma foi, ça ne s'est pas trop mal passé en expédiant des affaires courantes. Donc, je ne connais pas un autre exemple. Alors concernant votre pays, je me suis laissé dire qu'un travailleur sur quatre était indépendant. Il y a un esprit d'initiative, assez spécifique. Alors je voudrais savoir : y a-t-il eu dans des projets des plans pour accompagner les seniors ? S'il n'y a pas eu des aides à la création d'entreprise ?

Dimitri Léonard : alors d'abord, une petite parenthèse. On est restés plus d'un an sans gouvernement. L'image était bonne, mais je ne suis pas certain qu'au niveau de la gestion interne du pays, tout se soit aussi bien passé. Mais on n'a pas le sang chaud, donc voilà.

Alors concernant les indépendants. Honnêtement, je ne connais pas les chiffres. Ce que je sais, c'est qu'une vraie culture de l'entrepreneuriat est en train de se développer, avec une inflation (on peut le dire comme ça) de programmes de formation sur : créez votre entreprise. Soyez entrepreneur de votre vie professionnelle, etc. Alors est-ce qu'il y a des dispositifs d'accompagnement ? Je vais vous répondre : oui. Mais il y a un nombre incalculable de dispositifs chez nous, d'aide à l'emploi, d'aide à la création d'entreprise, tellement que je ne pourrais pas relever les spécificités de ces dispositifs. Par contre, si vous me laissez vos coordonnées, et si vous êtes vraiment intéressée par l'approche pratique, là je peux évidemment faire une recherche, et vous les envoyer.

Gérard Cornet (gérontologue) : l'an dernier, nous avons travaillé dans le cadre de l'année européenne du vieillissement actif, avec Annie Cornet de l'université de Liège HEC, sur la pratique gestionnaire de la gestion des âges. Avez-vous travaillé en liaison avec elle ? Deuxièmement, j'ai vu qu'il y avait eu une expérimentation ou une loi passée en 2010, sur un contrat de génération en Belgique, avec des résultats mitigés. Pouvez-vous nous en dire plus sur ce contrat ?

Dimitri Léonard : Annie Cornet a travaillé, si je ne me trompe, d'abord sur la gestion de la diversité, puis sur la gestion des âges et la question du genre a été intégrée. Ses travaux visent aussi selon moi à outiller les entreprises. D'ailleurs, elle a édité plusieurs guides sur ces questions. Mais je n'ai pas travaillé avec elle sur ces questions.

Maintenant, sur la question du contrat de génération, vous faites sans doute référence au Pacte des générations. Le pacte de génération, c'est 2005. C'est un texte qui comprend 66 mesures, qui ne fait pas l'unanimité, et qui a amené les organisations syndicales à une grève générale (pas les trois organisations syndicales). Alors l'objectif central du Pacte, c'est très clair, c'est la diminution des dispositifs de départ anticipé, voire leur suppression. Dans un premier temps, c'est en tout cas de rendre plus contraignant l'accès à ces dispositifs. C'est renforcer les conditions d'accès à ces dispositifs. Ça, c'est la philosophie et l'objectif principal du Pacte des générations. Alors, quand je vous dis que c'est soixante-six mesures, en fait c'est un catalogue d'intentions. Donc, ce n'est pas des textes de loi.

Alors 2005, on est en 2013, donc huit années après, quelques mesures se sont traduites par des lois et des arrêtés royaux – d'autres, pas du tout. Et, dans son dernier rapport annuel²⁶, le Conseil Supérieur de l'Emploi (CSE) en Belgique, a intitulé son dernier chapitre « les mesures du Pacte qui ne se sont pas traduites en loi : pourquoi ? Comment ? À cause de qui ? », Avec une analyse à chaque fois circonstanciée. Et il y aurait beaucoup à dire sur le Pacte. Avec mon collègue Thibault Moulaert, dans une publication, on a carrément parlé du « bricolage » belge du vieillissement actif. C'est-à-dire que ce Pacte en fait, c'est un ensemble de mesures, certaines qui existaient déjà, mais on les appelle un petit peu autrement. Quelques nouvelles, mais qui n'ont pas débouché sur des arrêtés d'exécution et des lois. Donc les entreprises ne sont pas obligées de les exploiter, de les utiliser. Et toujours est-il que l'objectif principal, il n'est pas rencontré huit années après.

C'est que la prépension conventionnelle, même si elle s'appelle aujourd'hui « chômage avec complément d'entreprise », elle existe toujours. Il y a en Belgique un consensus social qui s'est construit autour de ce dispositif, et qui a permis « la paix sociale » et qui, finalement, arrange bien tout le monde, les travailleurs qui veulent quitter pour X raisons et les employeurs qui l'utilisent un peu parfois comme un levier de gestion du personnel – quand je dis « parfois », c'est même souvent. Et finalement, le gouvernement qui est bien content que ça existe, pour atténuer évidemment le climat social parfois défavorable, quand les restructurations se succèdent – et ces derniers mois, on a eu un nombre important de licenciements collectifs dans notre pays.

Il faut savoir aussi qu'une évaluation des effets du Pacte était prévue dans la loi. Et puis finalement, on ne savait pas très bien qui allait être chargé de cette évaluation, quelles étaient les données disponibles. Et puis le Pacte, ce sont aussi des mesures assez floues comme celle qui vise à renforcer positivement l'image des travailleurs âgés dans l'entreprise. Comment en évaluer les effets ? Quand les acteurs se sont mis autour de la table, la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) a présenté les données à évaluer et a même proposé un Pacte 2, voire un Pacte 3. Et les organisations syndicales ont contesté en disant que ce n'étaient pas les bonnes données à évaluer. La guerre des chiffres en quelque sorte ! Et donc ce Pacte n'a jamais été évalué. On assiste à une diminution du recours aux dispositifs de prépension conventionnelle. Et certains font le lien avec le Pacte, alors que d'autres n'y voient aucune relation.

Patricia Vendramin (sociologue, directrice de recherche à la Fondation Travail-Université et professeur à l'UCL de Namur) : je voudrais apporter aussi quelques petits éléments. Par rapport à l'emploi indépendant, il n'y a pas un quart d'emplois indépendants en Belgique. Il y a 18 % chez les 50 ans et plus, d'indépendants – majoritairement des hommes. Donc, ce sont surtout des professions libérales. Et c'est 11 % chez les moins de 35 ans. Et 16 % dans la génération du milieu.

Et une caractéristique de la Belgique en fait, comme l'explique bien Dimitri, c'est qu'on est toujours dans une culture de la retraite anticipée, une espèce de droit. Et, en même temps, un pays qui est caractérisé aussi par un taux de temps partiel qui est très élevé – et particulièrement aussi l'augmentation du taux d'activité chez les plus de 50 ans s'est faite majoritairement par du temps de travail à temps partiel. Et donc, dans les plus de 50 ans, on a en 2010, 52 % de femmes qui travaillent au-delà de 50 ans, qui sont à temps partiel. Et 17 % des hommes. C'est au-dessus des moyennes européennes. Et donc on est à la fois dans un pays qui est caractérisé par une culture de la retraite anticipée, et en même temps un mode d'emploi ou de transition dans les fins de carrière qui privilégie la réduction du temps de travail. Et donc ça, c'est vraiment « le modèle de sortie » du temps de travail – même si, dans les derniers accords du gouvernement, l'accès aux réductions du temps de travail en fin de carrière a été limité. Ce qui est un discours paradoxal aussi, parce que c'était le moyen qui avait permis aussi d'augmenter le taux d'activité chez les plus de 50 ans, et qui, au-delà des mesures d'ergonomie, correspond à ce que des enquêtes plus sociologiques montrent, à l'aspiration au temps libre, le besoin de disposer du temps pour soi, qu'à partir d'un certain âge des travailleurs exprimaient. Donc, c'était du compromis entre du temps retrouvé et du temps de travail.

²⁶ Conseil Supérieur de l'Emploi, *Rapport 2012. Pour un vieillissement actif*, Bruxelles, 2012.

Et alors, par rapport au maintien de cette culture de la pré-retraite, comme le dit Dimitri, il y a des interlocuteurs sociaux forts – et notamment un taux de syndicalisation qui est très fort en Belgique. Et donc les syndicats sont aussi actifs sur le maintien de ce droit à la pré-retraite. Et les taux de syndicalisation sont très élevés, et particulièrement parmi les plus âgés. Et donc, il y a quand même j'allais dire, un certain esprit corporatiste dans la défense de ce droit à la pré-retraite – et qui est aussi très inégalement distribué entre les hommes et les femmes, parce que ce sont surtout des hommes qui bénéficient de la pré-retraite, parce que les secteurs en restructuration c'est généralement des entreprises industrielles. Et ce ne sont pas les secteurs de la santé, ou des soins aux personnes, dans lesquels travaillent majoritairement les femmes, ou dans l'éducation. Ce sont des entreprises industrielles. Et donc, c'est un droit qui est surtout accaparé par des hommes, et défendu par des syndicats puissants âgés, et peut-être dominés par des hommes aussi.

Fabienne Caser (chargée de mission à l'Anact) : À un moment donné, vous disiez que ce fameux fonds pour l'expérience professionnelle était en cours de modification, et serait peut-être supprimé, avec pour raison que, finalement, c'est déjà une obligation légale en tant que telle. Mais, du coup, ça me pose la question : est-ce que ça veut dire que, parce que c'est une obligation légale (et je fais un petit peu le parallèle aussi avec les accords seniors en France), les entreprises n'auraient pas besoin d'être quelque part aidées, appuyées, accompagnées, pour mettre ces actions en œuvre ? Parce qu'on voit bien que ce n'est pas évident, notamment de faire le lien avec leurs propres enjeux, comme vous l'avez très bien souligné.

Dimitri Léonard : Alors d'abord, le Fonds va être régionalisé. Donc ce n'est plus en débat. On parle de 2014, 2015. Et je connais mieux la situation par rapport à la Wallonie, où, là, les dirigeants politiques en place contestent la logique actuelle de fonctionnement et de subside. L'idée n'est pas de le supprimer tel quel, mais d'allouer le budget disponible à une nouvelle structure qui apporterait un peu autre chose aux entreprises. On parle beaucoup de formation des travailleurs mais aussi d'outiller concrètement les entreprises. Donc, voilà où on en est pour l'instant. Maintenant, vous avez raison de dire que ce n'est pas parce qu'il y a une obligation légale pour les entreprises qu'elles n'ont pas besoin d'aide ou d'outils. La seule réserve, et j'ai oublié de le dire, c'est que les subventions accordées par le Fonds peuvent être extrêmement élevées, en fonction du nombre de travailleurs concernés, du recours ou non à un outil de diagnostic, du montant d'une machine, etc. Et certains contestent le soutien financier important pour des entreprises qui, dans certains cas, ne font que respecter la loi, alors que d'autres entreprises sont en ordre vis-à-vis d'obligations légales sans déposer une demande de subvention. La question fondamentale est, selon moi, non pas le respect ou non d'une obligation légale, mais sur quoi porte exactement l'intervention de l'État ? Un soutien financier sur base de la lecture d'un formulaire ? Ou bien un encadrement sur le terrain par des spécialistes, des ergonomes, etc. ? Je pense que c'est cela l'enjeu principal. Avec le FEP, on a clairement vu apparaître une ingénierie de la description des projets. L'entreprise finit par savoir ce que l'État attend qu'elle écrive pour avoir la subvention. Ce problème ne concerne pas uniquement le FEP mais bien tous les dispositifs de subvention.

À propos du plan « *Win-Win* », c'est un dispositif qui date de 2010, je pense. C'est suite à la crise. L'idée c'est : si vous licenciez un âgé, vous devez engager un jeune (c'est ça, Patricia ?...). Je pense que c'est cette idée-là. Donc, tout le monde doit y gagner. Donc, si un travailleur d'un certain âge part, vous devez faire travailler un jeune. Entre 2008 et 2011, suite à la crise, je crois qu'il y a eu entre dix et quinze nouveaux dispositifs qui ont existé. Et puis, il y en a certains qui ne sont plus là. Il y en a qui sont encore là, mais qui ont été adaptés, améliorés, ou qui ont été repris par une autre terminologie. Donc, je pense que *Win-Win* voulait dire ça : un jeune-un âgé.

Chapitre 5

L'ANALYSE DES CONDITIONS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS POUR RELEVER LES DÉFIS DES POLITIQUES EN CONTEXTE QUÉBÉCOIS

Pierre-Sébastien Fournier, professeur, Département de management,
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, université Laval
(Québec)

Anne-Françoise Molinié (démographe, chercheure au Creapt / CEE) : On ne va pas, contrairement à ce qu'on a entendu ce matin, et un peu hier après-midi, être focalisés sur les plus âgés. Il sera question de rapports entre des personnes d'expérience différente puisqu'il va y avoir la question de la transmission entre des novices qui ne sont pas forcément des jeunes, et des expérimentés qui ne sont pas forcément les plus âgés. Donc, on va un peu décaler les questions de rapports entre générations. D'ailleurs, qu'est-ce qu'une génération ? Est-ce que c'est simplement un groupe d'âges ? Est-ce que ce sont des gens qui ont vécu des choses importantes en même temps, qui ont eu un avenir commun aussi ? Et ces questions de rapports entre des gens d'expériences différentes, ou de rapports entre des générations, est-ce que ça se connecte de la même façon avec les politiques publiques ? Cela n'est pas une évidence. Les politiques publiques aiment bien les seuils d'âge, les choses bien mesurables. Est-ce que ça sera la même chose ?

Nous allons être dans deux contextes différents. D'abord au Québec, où, peut-être les politiques publiques n'ont pas du tout les mêmes places que ce qu'on a pu voir en France. Puis, en Belgique, avec Patricia Vendramin.

Je passe la parole à Pierre-Sébastien Fournier qui nous vient de la région du sud de la France, du côté de Nîmes. Il est néanmoins professeur de gestion à l'université Laval à Québec. Et il va nous parler des conditions d'intégration des nouveaux travailleurs, dans le contexte québécois.

Pierre-Sébastien Fournier : Merci Anne-Françoise. Je tiens aussi à remercier le Creapt pour son invitation. Je dois dire que lorsqu'on m'a invité à venir présenter, ici, au séminaire du Creapt, j'étais un petit peu inquiet parce qu'on me disait : « tu vas venir parler des politiques publiques québécoises ». D'une part, je ne suis pas juriste. Je suis attaché à une école de gestion à l'université Laval. Et d'autre part, en contexte nord-américain, on vit une réalité complètement différente en termes d'intervention de l'État.

Je vais vous parler d'une étude bien particulière sur l'intégration des nouveaux travailleurs dans les mines au Québec. Comme vous le savez, le Canada est un pays de ressources. On entend parler souvent des sables bitumineux. Mais il y a aussi beaucoup de mines. Et c'est un secteur qui, du moins dans les dernières années, a été en pleine explosion (explosion, dans le sens de développement). Cela a posé de gros problèmes, en termes de gestion de la relève. D'une part, il y avait toute une génération – un peu comme dans d'autres milieux – qui arrivait à l'âge de la retraite, et qui s'apprêtait à quitter. D'autre part, on était en pleine expansion, notamment liée au prix des matières premières avec les pays émergents, mais on n'entrera pas là-dedans. Donc, à travers ça, je vous propose de voir si jamais, au Québec, on voulait faire des politiques publiques sur les questions des âges et de l'intégration et, s'inspirer de ça, pour voir quelles sont les pistes de réflexion pour agir. Et, dans le contexte, ce qui nous intéresse, plus particulièrement, c'est la question des politiques d'entreprise où on a potentiellement une plus grande possibilité d'influencer les choses, de mettre des actions en place.

Le projet sur les mines est né avec une équipe. C'est un gros projet, donc il y a différentes personnes dont je tiens à souligner la contribution²⁷. La problématique des mines se positionne dans le contexte du vieillissement de la population active, et des enjeux organisationnels que ça soulève. Je vais aborder, un peu, le contexte nord-américain d'intervention de l'État, mais surtout d'un point de vue du Québec pour, après ça, vous présenter la démarche qu'on a menée dans le secteur minier. Nous avons étudié le travail d'un point de vue des novices, d'un point de vue des expérimentés, d'un point de vue plus global, etc. Je vais vous présenter l'activité du travail de compagnon – c'est-à-dire celui qui est expérimenté, et qui aide les plus jeunes à faire le travail à travers un processus d'intégration et d'apprentissage. Et, en conclusion, essayer de voir en termes de politiques d'entreprises, politiques publiques, ce qu'on pourrait explorer à travers ces résultats-là.

Lorsqu'on regarde la question du vieillissement – cette problématique-là s'insère clairement dans une logique de vieillissement – nous avons, dans un premier temps, comme je le disais tout à l'heure, une cohorte qui est majoritaire en termes de nombre de personnes qui arrivent à l'âge de la retraite. Et c'est, habituellement, une main-d'œuvre qui a été très stable pendant de nombreuses années. Donc, on a des équipes de travail qui ont travaillé ensemble pendant plusieurs années. À la limite, une main-d'œuvre relativement homogène. Et donc, une situation bien particulière.

Ensuite, il y a eu cette fameuse conjoncture économique qui a été très favorable, qui a poussé le développement de nombreux projets, pour favoriser le développement. Et on a, peut-être d'une façon plus large, une arrivée des jeunes sur le marché du travail. D'une part, le fait que les emplois étaient relativement stables, les jeunes y avaient peu accès. Souvent, ils ont développé des qualifications, mais ils sont demeurés peu expérimentés.

De même, le secteur des mines se situe principalement dans des régions plus éloignées. En même temps, on assiste à une réorganisation des différents secteurs économiques, en particulier toute l'industrie de la forêt – une industrie des ressources dans les régions, qui, dans les dernières années, a beaucoup décliné. Donc ça constitue aussi une main-d'œuvre potentielle, intéressante pour le secteur. Avec ces emplois qui se sont développés, il y a l'arrivée massive de jeunes, mais aussi de moins jeunes (par exemple les travailleurs de la forêt) qui sont souvent peu préparés à la réalité du travail sous terre. Ce qu'on voit, c'est que ce contexte a des conséquences multiples. D'une part, je vous donnais l'exemple des équipes qui ont été, pendant de nombreuses années, très stables, et du jour au lendemain, on a un collègue qui part à la retraite, et il est remplacé par un plus jeune. Donc, on a une transformation de l'environnement de travail et une intensification des opérations. Il y a des plus vieux qui nous disent : « j'ai travaillé pendant de nombreuses années avec Monsieur X. Et du jour au lendemain, j'ai un nouveau. Et je suis obligé de compenser pour lui. Je suis obligé d'accélérer. Il faut travailler plus fort. Il faut corriger les erreurs, etc. ». Donc, il y a un aspect d'intensification qui semble ressortir.

Il y a des changements organisationnels très importants. Ne serait-ce que l'expansion, par exemple, des entreprises. Il y a aussi des réorganisations fréquentes du travail, des procédures qui permettent souvent d'augmenter les contrôles. Il y a plusieurs changements qui complexifient la problématique. Et arrivent alors progressivement des problèmes de recrutement. Donc, on a de la difficulté à répondre à notre demande de main-d'œuvre. Et des difficultés aussi en termes de rétention. C'est-à-dire que les gens travaillent un certain moment, et, pour différentes raisons, par exemple la pénibilité, ils partent faire d'autres choses.

Il y a en Ontario, entre autres, une étude plus générale, pas spécialement spécifique aux mines, qui montrait que l'arrivée en poste était la période la plus à risque. Ils évaluent que les premiers mois d'un nouvel emploi représentent cinq à sept fois plus de risques SST (santé et sécurité au travail) que quelqu'un qui a beaucoup d'expérience.

²⁷ Voir par exemple Ouellet, S., Ledoux, É., Cloutier, E. et Fournier, P.-S. (2010). *Conditions d'intégration des nouveaux travailleurs dans le secteur minier. Une étude exploratoire*. Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

Comme le soulevait ce matin mon collègue de Belgique, sont liées à ce contexte des préoccupations internes de perte d'expertise, et puis de perte de savoir-faire de métier, et de prudence. Et les organisations aussi commencent à se préoccuper de cette question-là, de façon assez importante.

Alors ce qu'on voit, c'est que derrière tout ce contexte d'âge, il y a quand même des enjeux qui se dessinent de façon assez claire. Un premier est en termes de disponibilité de la main-d'œuvre. Une main-d'œuvre qu'on veut toujours plus complète, engagée, motivée et sécuritaire. Et on a aussi tout un aspect de préoccupation en termes d'expertise, où on a un enjeu de transition de savoir, de métier, et de prudence, dans l'organisation. Chacun de ces enjeux soulève aussi des pistes d'action, sur lesquelles on désire agir :

- le recrutement et la rétention, en particulier pour la main-d'œuvre qualifiée. Quand on réussit à aller chercher quelqu'un, on veut mettre tout en place pour le garder. Et d'ailleurs, dans le secteur minier à un moment donné, il se jouait un peu une guerre pour aller chercher les travailleurs d'un compétiteur. Et là, c'était la chaise musicale qui s'enclenchait ;
- le développement de compétences, qui est un peu transversal aux deux ;
- et finalement, la partie qui nous intéresse particulièrement, qui est l'aspect de l'intégration et la transmission de savoir de métier, des expérimentés avec les plus jeunes, ou les moins expérimentés.

Pour ce qui est du contexte nord-américain de législation, je suis un petit peu soulagé en entendant les échanges de ce matin. Je réalise que, finalement, on ne devrait peut-être pas avoir trop de complexes. Mais c'est clair qu'on est dans un contexte nord-américain, où l'intervention de l'État dans les affaires des entreprises, c'est quelque chose qui est très différent d'ici. Avoir des accords, ou des contrats de génération, ou des ententes comme ça, peut-être que ça pourrait se faire. Mais ce n'est pas quelque chose qui est très ancré dans la culture.

Et même, depuis quelques années, on se rend compte qu'il y a une pression, notamment du patronat évidemment, pour un plus grand désengagement de l'État, au profit d'une autorégulation des entreprises. En d'autres mots, il y a comme un mouvement où on dit : maintenant les entreprises se sont développées, elles n'ont peut-être plus autant besoin de structure étatique pour les encadrer. Il faut plutôt leur donner des outils pour se prendre en mains.

Il y a différentes situations qu'on peut considérer. Mais un bel exemple, c'est en santé et sécurité du travail, où on a deux lois :

- la loi de la santé et sécurité du travail, tournée vers la prévention ;
- et la loi sur les accidents du travail et maladies professionnelles, tournée vers la réparation.

Ces lois existent depuis 1979-1980. Elles n'ont presque pas été modifiées depuis toutes ces années. Ce qui fait dire à certains de mes collègues juristes que la loi n'est plus adaptée au contexte actuel. Notamment l'exemple classique est que le marché de l'emploi a évolué. Par exemple, on fait appel de plus en plus à des agences de placement de personnels, à de la sous-traitance, etc. pour combler des emplois. Or, la loi continue de considérer le salarié comme celui qui travaille dans un emploi régulier, à temps plein, avec garantie d'emploi, etc., comme c'était à la fin des années 1970. Donc, pour ces juristes-là, on se rend compte que certaines personnes peuvent passer à travers le filet de la protection sociale. En même temps, dans la logique où on essaye de favoriser l'autorégulation des entreprises, on a instauré la loi C21 au niveau fédéral, qui amène une responsabilité pénale des entreprises et des gestionnaires, en cas de négligence, sur la santé et sécurité.

Ensuite, d'un point de vue plus large, on valorise beaucoup l'implantation des systèmes de gestion de la santé sécurité, dans le genre système ISO ou autres, qui valorisent la prise en charge de la prévention et la prise en charge de la santé et sécurité à l'intérieur même des entreprises. Il existe aussi différentes ressources qui sont mises à la disposition des entreprises, pour les aider. On peut penser par exemple aux associations sectorielles, ou différentes organisations. Mais ce qu'on voit c'est que,

d'un point de vue socioculturel, si on peut dire, le contexte est très différent. Et donc, d'un point de vue de politique publique, c'est beaucoup plus restreint en termes de possibilités d'intervention.

Malgré cela, il existe différentes politiques, mais surtout des programmes. Récemment, face au défi de rétention de main-d'œuvre, l'âge d'éligibilité à la pension de vieillesse a été modifié. C'est-à-dire, à partir du moment où il y a un revenu de pension qui est assuré, l'âge est passé de 65 à 67 ans, notamment avec la crise financière et les difficultés de financement du système de retraite publique. Ce qu'on voit, aussi, c'est beaucoup de programmes ou d'interventions, pour favoriser un équilibre du marché. Malgré la situation économique qui tourne au ralenti, le chômage ne semble pas beaucoup avoir bougé. Il y a encore beaucoup de problèmes de pénurie de main-d'œuvre. Donc, ces dernières années, on a mis en place beaucoup de programmes de formation de la main-d'œuvre – une façon d'arrimer... le discours très à la mode qui est de dire : *on va arrimer les compétences aux besoins des entreprises*. Il y a aussi des programmes pour favoriser la mobilité de la main-d'œuvre d'une province à l'autre. C'est un système fédéral, où les provinces ont une certaine autonomie, notamment sur la formation de la main-d'œuvre. Ces programmes ont été développés, pour favoriser la reconnaissance, pour que les gens puissent être mobiles d'une province à l'autre.

Plus récemment, il y a un programme pour les travailleurs étrangers, qui s'appelle le PTE. Il vise à favoriser l'embauche, dans les entreprises, de travailleurs qui sont immigrants, qui n'ont pas de reconnaissance légale par le pays, pour combler certains besoins périodiques de main-d'œuvre. Sauf que, récemment, on a vu (au mois d'avril) que différents effets pervers sont ressortis, entre autres le cas de la RBC, qui a fait beaucoup parler. C'est une grande banque canadienne, qui a liquidé certains de ses employés pour les remplacer par des employés étrangers, temporaires, qu'ils embauchaient évidemment à moindre coût, dans de moins bonnes conditions, etc. Finalement, tous ces programmes sont beaucoup orientés sur l'obtention d'une main-d'œuvre qui répond aux besoins spécifiques du marché de l'emploi.

En ce qui concerne les programmes plus spécifiques à l'intégration de la main-d'œuvre, on n'est pas dans des politiques publiques qui obligent les entreprises à signer un accord, ou à mettre en place telle ou telle pratique. On est davantage dans des programmes, donc des ressources pour les entreprises qui veulent agir dans tel ou tel domaine. Des programmes de stage, par exemple. Des programmes d'aide à l'intégration des immigrants. Des programmes d'aide à la recherche d'emploi pour les jeunes. Celui qui est peut-être le plus intéressant ici pour nous, c'est le programme des qualifications professionnelles, pour devenir compagnon. On a identifié certains métiers qui sont jugés peu qualifiés, et donc autour de normes professionnelles, de répertoires de compétences, on essaye de développer, de favoriser une formation-terrain.

Alors, si on se met à scruter, comme on le disait tout à l'heure sur la Belgique, on va trouver une panoplie d'autres programmes, dont on pourrait faire une recherche en soi. Mais ce qu'on voit à travers ces politiques-là et ces programmes-là, c'est que c'est beaucoup lié à l'emploi ; entre autres sur l'emploi au Québec, on avance beaucoup l'idée d'harmoniser les compétences de la main-d'œuvre avec les besoins de l'entreprise. Par contre, quand on regarde d'un point de vue de l'intégration, ce qu'on peut mettre en place pour intégrer les nouveaux travailleurs dans l'entreprise, au-delà de la porte d'entrée de l'embauche, on se rend compte qu'il n'y a pas beaucoup d'éléments.

Si je regarde un petit peu ce programme de compagnonnage, qui repose beaucoup sur un cahier des compétences, de ce que doit faire, par exemple, un plombier, ou de ce que doit faire un boulanger, il s'agit d'un répertoire de connaissances souvent assez général. Mais ça a le mérite de reconnaître l'apprentissage du métier, et l'expertise du travailleur expérimenté. Ça permet aussi aux entreprises de se donner des ressources, et puis d'investir dans le développement du compagnonnage à l'interne. Et d'ailleurs, les mines ont beaucoup utilisé ce principe-là. Effectivement, c'est une porte d'entrée intéressante pour l'intégration.

Par contre, en regardant un peu plus attentivement, on se rend compte que c'est beaucoup orienté sur des compétences et des normes professionnelles qui reposent sur des descriptions de tâches. Par exemple, un chauffeur de camion, ça doit conduire son camion. Ça doit réussir à respecter telle loi,

telle loi, telle loi. Donc, le répertoire de connaissances est beaucoup construit autour de ça et c'est habituellement loin de la réalité de terrain vécue par les personnes, une fois en entreprise.

De même, à travers ce répertoire, le rôle de l'expérimenté est beaucoup orienté sur l'application de compétences formelles qui sont comprises dans cette norme professionnelle. Je pense, entre autres, à une personne qu'on a suivie dans les mines qui avait ce rôle de compagnon. C'était fascinant, lorsqu'il portait son chapeau de compagnon, il surveillait les autres, faisait appliquer les normes et les compétences qui étaient prescrites, et, quand on le voyait au travail, c'était un homme complètement différent – là, il faisait son travail, il utilisait les trucs de métier, les stratégies. Alors ce qu'on voit, c'est que ça pose un défi par rapport à la réalité du travail. Clairement, ce programme est orienté sur une méthode pédagogique, qui est en complémentarité avec la formation, mais qu'on applique en milieu de travail. Et donc on gardait ce programme en tête, en regardant un peu les résultats qu'on a étudiés dans les mines.

Maintenant, quand on regarde les pratiques dans les entreprises, on voit qu'elles font beaucoup de choses. Il y a, entre autres, beaucoup d'efforts pour formaliser des processus et des connaissances, à travers notamment ce qu'on appelle en management « la gestion des connaissances » ou « *knowledge management* », où finalement on essaye de répertorier cette expertise qui est faite par les travailleurs expérimentés, et de les documenter dans un cahier ou dans un intranet. Notamment, dans une des mines où on a développé littéralement, à très grand coût, un répertoire des *méthodes appropriées de travail*. On appelait ça « des MAT », qui consistent essentiellement à prévoir des procédures de travail, de former les gens à ces procédures de travail, et à les appliquer, etc.

Il y a aussi des programmes de formation développés pour la relève à l'interne – notamment dans une des mines, où on avait littéralement ouvert une annexe d'un centre de formation dans la mine, où les jeunes étaient formés dans la mine pour suivre le programme de formation : programme de mentorat ou de compagnonnage. Et il y a aussi beaucoup d'incitatifs de maintien en emploi des travailleurs vieillissants afin de développer l'aspect de projet de fin de carrière. Il y a des exemples de travailleurs très expérimentés, qui sont un peu au bout du rouleau, qui, finalement, ont une vocation de développer une nouvelle carrière, notamment en devenant compagnon ou formateur. Le monsieur dont je vous parlais tout à l'heure, qui avait les deux chapeaux, celui de formateur et puis de travailleur, et dont les actions étaient très différentes de l'un à l'autre, il disait : « *maintenant, il y a beaucoup de nouveaux. Quand j'arrive pour faire mon travail dans la mine, je réalise qu'ils ont mal fait le travail. Et donc, il faut que je travaille deux fois plus pour corriger, avant de pouvoir faire ce qui est prévu que je fasse* ». Donc, il vivait une forte pression là-dessus. Et plutôt que de quitter l'entreprise, on lui a donné ce projet de développer les nouveaux. Et ceci a été très porteur.

En particulier, pour la fameuse « méthode appropriée de travail », l'entreprise est allée chercher des nouveaux retraités pour qu'ils développent ces méthodes.

Évidemment, il y a des pratiques de rétention, notamment sur l'horaire, et aussi sur les primes salariales. Donc, là, on est plus dans la perspective de recrutement et rétention, où le travail de mineur est un métier très payant, autant le salaire de base, que le nombre d'heures qu'on peut faire, et les primes salariales qu'on peut aller chercher à la production.

Si je reviens à notre modèle de tout à l'heure, on voit qu'il se fait beaucoup de choses sur le recrutement, sur la rétention, sur le développement de compétences. Mais, en termes d'intégration et de transmission de savoirs, ça demeure relativement peu développé. Donc ce que je proposais à travers notre étude, c'était de mieux comprendre le processus d'intégration et d'aider les entreprises pour la transmission du savoir et l'intégration des nouveaux travailleurs.

À travers ça aujourd'hui, ce que je veux voir avec vous, c'est : est-ce que le fait de documenter cette réalité peut nous permettre d'identifier des pistes de contribution aux politiques publiques, et aux politiques d'entreprises ?

Notre démarche nous a conduits dans différentes entreprises minières au Québec, où la forte intensification des opérations résultait du prix des matières premières – notamment de grandes entreprises

minières ont mis en place des systèmes où on prévoyait les changements de quart de travail pour s'assurer que les camions ne s'arrêtent pas et qu'ils soient constamment en mouvement. On a suivi aussi beaucoup d'embauches. J'ai l'exemple ici d'une des entreprises minières, où il y avait environ 350 salariés dans l'entreprise. Et, les deux ou trois années durant lesquelles on était dans cette entreprise, il est entré entre cinquante et soixante nouveaux employés par année. Alors, à la fin de notre présence sur le terrain, on était à peu près les plus vieux sous terre.

Il y a beaucoup de rémunérations au bonus. Et les horaires, en particulier, ce qu'ils appellent le *fly-in fly-out*, c'est-à-dire que les gens prennent l'avion d'un peu partout à travers le pays et l'entreprise les amène au chantier qui se trouve souvent dans le Grand Nord. C'est ainsi qu'ils vont travailler. Selon les entreprises, ça varie. Par exemple, j'ai en tête, entre autres, une entreprise où les gens montaient sur le chantier une vingtaine de jours. Ils travaillaient une douzaine d'heures par jour. Ils dormaient. Ils retournaient travailler. Et après ça, ils redescendaient dans le sud, comme ils disent, pour deux semaines. Donc, ils font beaucoup d'heures durant cette période-là, et beaucoup d'argent. Finalement, le contexte minier, c'est un travail risqué. C'est un des secteurs prioritaires en termes de santé, sécurité et de risque d'accident.

Qu'entend-on par intégration ? C'est le processus qui amène l'individu à se construire une compréhension du mode de fonctionnement de l'organisation, du collectif de travail et de métier, et du travail lui-même. Donc, il y a effectivement un aspect d'apprentissage.

Mais ce qu'on voit c'est que, d'une part, c'est intimement lié à la situation de travail. Et puis, ce qui se passe dans ce processus-là, c'est que le nouveau épouse une culture. Il y participe. Et aussi, il la transforme. Et donc, c'est une démarche progressive d'apprentissage, qui se déroule sur une longue période de temps. Alors quand on regarde notre fameux programme de compagnonnage, c'est souvent utilisé comme une méthode de formation, qui dure une semaine, deux semaines, trois semaines. Au bout de laquelle le compagnon va certifier le nouveau, par exemple, à pouvoir utiliser tel type de machinerie. Alors, dans les faits, la grande majorité des compagnons nous disent que dans cette période-là, lorsque les gens terminent, ils ne sont pas nécessairement prêts à être autonomes. Ça prend beaucoup plus de temps d'apprendre, de maîtriser, cette culture, ce travail.

Et ça place évidemment la question des situations de travail. Vous allez voir dans les résultats que la situation de travail devient fondamentale dans ce processus.

Dans le processus d'intégration, la situation de travail est fondamentale, parce que c'est là que se passe la relation entre le novice et l'expérimenté, mais aussi le novice avec le collectif. Et on se rend bien compte aussi, notamment lorsqu'on a un nouveau travailleur qui a entre 30 et 35 ans, vs un jeune qui arrive à 20 ou 25 ans, que l'expérience de vie est différente. Et donc, la situation de travail aussi est fort différente en termes d'accompagnement, en termes d'aide. À travers cette situation, on prend pour acquis qu'il y a une transformation de l'expérience, et un apprentissage qui se développe – donc le processus d'action, dans lequel la personne est engagée dans son activité, en interaction avec une ou plusieurs personnes, dans un contexte d'activité et de travail. On voit aussi qu'à travers cette situation d'action, il y a différents niveaux, dans lesquels se passe l'interaction. D'une part, il y a notre binôme au milieu, où il y a notre expérimenté avec notre novice, qui ont chacun leur expérience de vie, et qui sont en interaction. Mais se mêlent à ça aussi, le collectif de travail, l'organisation, donc le service, le département peu importe, les différents niveaux organisationnels qui viennent influencer la relation, et qui sont influencés par la façon dont se passent les choses.

Nous avons fait une démarche très terrain, très qualitative, où nous avons rencontré différents acteurs dans l'entreprise, pour comprendre le contexte. Le secteur minier est un secteur très particulier. C'est un monde, une culture spéciale. Nous avons aussi essayé de faire des retours d'expérience à travers nos observations. Nous avons rencontré évidemment différents gestionnaires, des travailleurs expérimentés, et des novices, ou des stagiaires. Et nous avons fait des observations, en termes d'analyse de l'activité, tant au niveau de l'analyse de l'activité de travail que de l'analyse de ce qu'on a appelé « transmission », cette fameuse interaction entre des novices et des expérimentés.

Comme je le disais tout à l'heure, nous avons étudié la problématique sous différents points de vue, et dans différents types de mines. En tout, nous avons étudié cinq grandes entreprises minières. Certaines sont souterraines. Certaines sont de surface – donc de grands trous qu'on creuse sur plusieurs mètres.

Et aujourd'hui, ce que je vous propose, c'est peut-être de regarder de façon plus particulière, l'activité du compagnon, qui encadre l'opérateur de la chargeuse – qui voit à récupérer le minerai qui a été extrait... En gros, on a fait un sautage dans le mur de pierre. Et après, une chargeuse vient et ramasse les minerais. Ensuite, elle embarque ça dans de petits camions de 100 tonnes, qui acheminent le minerai à une usine, qui va traiter le minerai.

Alors d'opérer une chargeuse, comme ça, ça peut paraître assez simple. Or, il s'agit d'une activité assez complexe. Et le compagnon doit aider, pas juste un nouveau, mais plusieurs nouveaux. Et quand on parle de « nouveau », ce n'est pas nécessairement un nouvel employé dans la mine – ça peut être quelqu'un qui arrive dans un nouveau poste. Le compagnon se promène dans un petit camion, dans la mine. Et il supervise deux, trois ou quatre nouveaux opérateurs de chargeuse.

Il faut dire qu'un véhicule, à côté de ces camions, c'est minuscule. D'ailleurs, un des risques, c'est qu'en se promenant, ce véhicule, il faut faire attention parce qu'il ne nous voit pas. Et donc, pour faire sa supervision, il doit se placer à une place où il peut voir le travail de l'opérateur, sans nécessairement nuire aux opérations, ou mettre sa santé/sécurité en danger.

Et donc, il surveille. Périodiquement, il essaye d'intervenir – par exemple, en utilisant la radio, ou en allant rencontrer par exemple l'opérateur au moment où il vient de faire le plein d'essence, ou à des temps morts. Son travail, c'est d'intervenir, de l'accompagner à travers ça. Et, dans certaines situations, on a vu qu'il se rendait directement à la machine, pour prendre le contrôle, notamment quand l'opérateur n'allait pas assez vite et qu'il s'accumulait beaucoup, beaucoup de camions en attente. Et, comme il y a une prime salariale au rendement qui vient avec, on ne veut pas faire attendre les camions, qui sont évalués en termes du tonnage qu'ils transportent.

Alors ici, c'est juste une séquence vidéo, où on voit un peu l'opération de chargement. On a l'opérateur de la charge, qui doit essayer de prendre le minerai, pour le charger dans le camion le plus rapidement possible, de façon sécuritaire, en minimisant différents aspects. Et donc, il doit s'assurer que son camion se recule le plus près possible de sa réserve de minerai, pour minimiser les déplacements, et les risques d'erreurs, etc.

Quand on regarde le travail du compagnon au chargement de minerai, ce qu'on voit, c'est qu'il fait plein de choses. D'abord, il doit pouvoir se positionner, pour bien voir le travail, sans nuire aux opérations. Des fois, on a vu qu'il essayait justement d'intervenir auprès du répartiteur pour dire : « essaye de détourner les camions vers un autre site. Là, il y a un temps d'attente. Mon apprenti est sous pression. Il fait des erreurs, etc. » Mais ça ne fonctionnait pas toujours bien, parce que les opérations sont maîtres de tout. Et c'est ce qui compte, c'est de sortir le tonnage. On l'a vu parfois aller prendre les commandes de la machine, pour libérer un peu la ligne, et puis s'assurer que les camions soient chargés rapidement.

L'autre stratégie consiste à laisser l'opérateur travailler seul et puis à voir comment il se débrouille pendant son absence. Et, toujours, la préoccupation qu'il a, c'est aussi d'éviter d'intervenir trop souvent, pour ne pas ralentir les opérations.

À travers ça, ce qu'il fait, c'est qu'il se promène sur la mine, il agit à plein de niveaux. Par exemple, lorsque le chemin est brisé à un endroit, souvent c'est lui qui va intervenir en contactant le répartiteur, en disant : « *peux-tu envoyer un camion pour réparer* ». C'est un peu comme des galeries qui descendent dans le fond de la mine. Et donc, si c'est brisé, ça peut causer des petits problèmes.

Et je pense que c'est encore notre collègue belge tout à l'heure qui disait que l'expérimenté est utilisé beaucoup pour régler des problèmes, même auprès des expérimentés. Et donc ça aussi, on le voyait, qu'ils sont sollicités pour régler des problèmes.

Il utilise tous les temps morts qu'il peut, pour faire des retours avec son novice, par radio, dans des coins plus calmes, pendant le ravitaillement, durant les attentes. Notamment, à un moment donné, le camion est brisé. Donc, il faut attendre le dépannage. Ou lorsqu'il va le chercher, par exemple, pour la pause du midi.

La question du compagnonnage, comme je le disais tout à l'heure, c'est beaucoup orienté sur la formation. Le compagnon avait une feuille avec les différentes compétences, qui tournaient autour de cinq tâches, que devait maîtriser le nouveau :

- charger le godet, la grosse pelle,
- positionner le camion,
- charger le camion,
- nettoyer,
- niveler le plancher.

Ceci est évidemment dans la perspective de certification – le nouveau va être évalué sur ces tâches.

Par contre, lorsqu'on regarde concrètement comment le compagnon intervient auprès du nouveau, on se rend compte que ces tâches sont tellement larges qu'il intervient sur cette certification mais, dans les faits, ce n'est pas l'objet de son intervention. Ce qu'on voit c'est qu'il intervient surtout pour aider à comprendre et à intervenir sur l'environnement. Donc, inspecter et comprendre le secteur où il intervient et planifier son travail. Il faut beaucoup intervenir sur le nouveau, pour qu'il soit capable d'identifier les éléments dans son environnement, qui vont déterminer sa façon de faire son travail.

Il va aussi beaucoup intervenir afin d'aider le nouveau à adapter ses opérations aux caractéristiques du minerai. Le gros tas de pierres qu'il va pelleter, il n'est pas uniforme. Il varie beaucoup. Donc, le nouveau doit être capable de lire son tas de pierres, pour être capable d'agir efficacement. Des stratégies aussi pour sauver du temps, et se protéger. On parle évidemment de plusieurs tonnes qui sont en jeu ici. Donc, il y a des stratégies pour se protéger. Et des stratégies aussi pour protéger la mécanique.

Le compagnon intervenait beaucoup sur différents aspects derrière cette compréhension de son environnement – notamment pour s'assurer que la rampe d'accès et la rampe dans laquelle il se déplace soient propres, parce que, parfois, ça peut être de gros morceaux, qui entraînent des débris, des retards, etc. Comme je le disais tout à l'heure, ce sont des immenses véhicules. Donc, il y a des angles morts tout aussi immenses. Et lorsqu'on s'approche, par exemple, de la machinerie, il faut s'assurer d'être bien vu, que la machinerie ne bouge pas, etc. Sur la capacité aussi à qualifier son tas de roches, et d'agir dessus pour l'organiser de façon optimale. Tester le terrain, notamment il intervenait en disant : *« tu vas prendre un coup de pelle, là. Tu vas prendre un coup de pelle, là »*, pour être capable de bien comprendre la dynamique de ce tas de roches. Et s'assurer aussi d'avoir une bonne vision, notamment pour ne pas être aveuglé par la poussière, ou par le soleil, pour pouvoir bien agir.

De par cette fameuse logique du minerai, ce qu'on voit, c'est que la grosseur des roches, la dureté et la stabilité varient, etc., et il y a tout un savoir-faire qui va en lien avec ça. Donc, être capable par exemple d'identifier des repères visuels, pour positionner sa pelle en fonction de la position des roches, etc., la façon de pelleter le minerai, selon les caractéristiques. Si ce sont de grosses roches, ou de la poussière, on ne le ramasse pas de la même façon. Et la façon aussi de charger le camion. Par exemple, à un moment donné, le nouveau prend une grosse roche, puis la met en plein milieu du camion. Alors, du coup, ça complique le remplissage des opérations suivantes. Donc, il y a tout un savoir-faire en lien avec la façon de charger le camion, qui amène notre compagnon à intervenir.

L'idée est aussi de réduire le temps des opérations. En particulier, faire plus d'une opération à la fois. Au moment de reculer après avoir pris une pelletée, on commence déjà à lever le godet. Réduire le déplacement permet aussi d'aller plus vite et d'éviter par exemple des chutes de pierres, des débris mécaniques, etc. Et de s'assurer que le camion vient assez près, pour être efficace. Des trucs

dans le genre : attaquer la pile de minerai de face, comme ça c'est plus facile de ramasser le produit. Mais en plus, en cas d'éboulement, la pelle va protéger la cabine.

Il y a beaucoup de préoccupations qui sont liées au fait de s'assurer d'avoir toujours un environnement qui est propre, même si on est dans le fond d'un trou entouré de roches. L'idée aussi, c'est par exemple de faire un fond de pierres dans le camion, pour éviter de verser une roche de plusieurs tonnes qui briserait le camion – et donc qui entraînerait des délais, etc. Alors, évidemment, il faut adapter les opérations.

Quand on regarde les cinq tâches formelles qui sont prévues, et l'activité réelle, on voit qu'il y a un écart quand même assez important entre les deux. Et ça nous amène, à voir finalement que le compagnonnage tel qu'il est conçu dans le programme, et tel qu'il est utilisé aussi dans les entreprises qui adhèrent justement à ce programme, est beaucoup utilisé dans une logique de formation. Cette formation vise essentiellement l'application d'un répertoire de compétences, dans nos cinq tâches à maîtriser. Or, l'activité de compagnonnage est une activité qui est très différente d'une activité de formation. Évidemment, il y a un aspect qui est complémentaire, mais il y a aussi des éléments qui sont très différents. Ce n'est pas seulement la façon de faire, la méthode pédagogique qui change, c'est le contenu aussi qui est très différent.

Dans la formation, on voit que les gens apprennent surtout la réalisation de gestes techniques, associés à des tâches spécifiques – du moins, c'est ce qu'on observe dans les mines. En regardant le rôle du compagnon, on voit que c'est beaucoup orienté sur la compréhension de l'environnement, sur les moyens d'interpréter les différents repères de notre environnement – et aussi sur le collectif, pour agir de façon efficace et sécuritaire. Il semble important de sortir, en partie du moins, d'une logique de formation et de répertoire de compétences, pour entrer dans une logique d'activité. Et puis d'essayer de voir comment on peut supporter l'activité de ce compagnon, pour agir de façon efficace et sécuritaire. Alors, quand on regarde aussi le rôle du compagnon, ce qu'on voit, c'est que ça dépasse la formation telle qu'elle est entendue dans le programme.

Le compagnon ne fait pas juste qu'encadrer ceux qui vont être certifiés. Il continue aussi d'être une référence pour ceux qui ont déjà complété leur certification – mais c'est aussi une référence pour ceux qui ont beaucoup d'expérience. Ces derniers savent qu'ils peuvent le solliciter lorsqu'ils rencontrent un problème en particulier.

En même temps, quand on parle avec nos compagnons, ils verbalisent une certaine ambiguïté entre : « je devrais être en train de les former sur les cinq tâches qui me sont assignées » et « aider une autre personne à agir dans le contexte ». Et, je pense que cela a été mentionné aussi ce matin, les gens soulignent beaucoup les difficultés qu'ils rencontrent dans le rôle de pédagogue. Il y en a qui disent que c'est un rôle de psychologue, le rôle d'apprendre à aider à apprendre. Et donc, il semble qu'il y ait un besoin à ce niveau-là, qui est particulièrement criant en termes de formation. Et évidemment, le dispositif de compagnonnage est souvent trop court, par rapport aux besoins de l'activité de travail.

C'est clair que, à partir de ces résultats, nous ne sommes pas dans une logique de politique du marché de l'emploi, et pas non plus nécessairement dans une politique de développement des compétences du marché du travail pour répondre aux besoins des entreprises. Nous sommes dans une logique de besoin de comprendre le travail, pour faire le travail. Et ça nous amène à dire : il ne faudrait peut-être pas tant focaliser sur les dispositifs, les structures qu'on met en place, que d'essayer de voir quels moyens mettre en place pour aider à la réalisation de ce compagnonnage. Donc, qu'est-ce qu'on peut mettre en place, notamment pour soutenir le compagnon dans son rôle d'aider le nouveau à apprendre ?

Il faut aussi essayer de voir comment on peut, au-delà de cette période de formation et de certification pour opérer la machinerie, étirer, dans le temps, cet accompagnement, car finalement l'intégration est un processus qui est lent, et qui se passe dans le temps sur une longue période.

Et finalement, comment peut-on exploiter cette possibilité que le compagnon soit une ressource pour tous, reconnue, dans l'entreprise ?

Cela entraîne, finalement, à concevoir de façon différente le compagnonnage, ou l'intégration par rapport à la formation. C'est un processus où le nouveau apprend en situation de travail, mais aussi où il épouse cette culture. Il y participe. Et puis, éventuellement, il la transforme à travers son action. Nous sommes nettement dans une perspective où il y a un aspect de formation qui est important, mais il faut dépasser cette simple logique de formation.

C'est clair qu'il faut trouver des façons de mettre en place des moyens, pour aider. Ce n'est pas tellement le contenu qui est problématique. C'est : comment on peut aider le compagnon à aider le nouveau travailleur à apprendre ? Et essayer de trouver des moyens aussi pour soutenir le nouveau, que j'ai moins abordé aujourd'hui, mais comme une démarche dans laquelle on va l'aider à s'intégrer.

De même, dans l'entreprise, c'est clair que la question du temps est un enjeu. Il faut prévoir du temps, en sachant bien qu'il y a une grande variabilité d'un individu à l'autre. Pour certains qui ont une expérience transférable, l'intégration va se faire assez bien. Pour d'autres, ça va être plus long. Ça ne veut pas dire que ça ne va pas faire des bons opérateurs de chargeuse, c'est juste que l'expérience est différente. Et donc, il faut prévoir plus de temps.

Et un autre élément, c'est le fait que la production, les activités, les opérations sont maîtres de tout. Or, lorsque le compagnon veut essayer de moduler cette production, pour réduire la pression sur le nouveau, et lui donner de meilleures conditions, ses leviers sont très minimes, voire presque inexistants. Il faut donc lui donner les moyens d'agir sur cette marge de manœuvre-là. Sachant évidemment qu'une des caractéristiques de cette situation, c'est de pouvoir apprendre en action. Mais il y a un équilibre à trouver par rapport à certaines situations.

Notre démarche d'analyse de l'activité nous donne une nouvelle perspective sur le travail, et sur ce processus d'intégration et de transmission. Et ça nous révèle des éléments de cette complicité, qui peuvent être pris en compte, pour ajuster finalement nos politiques d'entreprise, et nos politiques publiques, de manière à s'ancrer à cette réalité du travail.

Alors, j'ai mis quelques références qui sont en lien avec nos travaux. Et je vous remercie.

Débat avec la salle

Anne-Françoise Molinié, (démographe, chercheuse au Creapt / CEE) : c'est nous qui te remercions beaucoup. Et je pense que, pour nous qui sommes confrontés aujourd'hui à des politiques publiques qui s'aventurent sur ce terrain de la transmission entre générations, avec le contrat de génération, on se rend bien compte qu'il y a aussi derrière une image souvent implicite de la transmission – comme s'il suffisait de mettre en présence un ancien et nouveau, et pof ! L'ancien va transférer ce qu'il a dans sa tête dans la tête du nouveau. Tu nous donnes des éléments pour y réfléchir un petit peu autrement, et argumenter autour. Je ne propose pas forcément de centrer la discussion sur ce point-là. Mais je pense que c'est un point qui nous interroge beaucoup sur les représentations qu'ont les politiques publiques de ces questions de transmission. La parole est à ceux qui la veulent.

Patricia Vendramin (sociologue, directrice de recherche à la Fondation Travail-Université et professeur à l'UCL de Namur) : moi, je trouve fascinante cette présentation. Vous, vous êtes au Canada, dans une situation de quasi-plein emploi, avec à la fois le besoin d'attirer le maximum de gens, et de garder les anciens. Et nous, on est dans une situation de chômage de jeunes super élevé, et d'obligations, de contraintes, pour des raisons d'équilibre des systèmes de retraite, de conserver les âgés plus longtemps. Et on est ici avec une problématique de transfert des connaissances. Ici, c'est du compagnonnage. Ça peut être du tutorat, du mentorat. Mais on est dans une logique aussi d'apprentissage et de formation. Et ce que je trouve fascinant, c'est qu'on est, dans votre situation, dans un contexte de valorisation de l'expérience qui est complètement différent. L'expérience est quelque chose qui est connotée positivement. Enfin, je voudrais vous poser la question aussi. On active des stéréotypes positifs par rapport aux âgés. Et, dans les exposés de ce matin, on a présenté les transferts de connaissances et le tutorat, comme aussi des mesures de réduction de la pénibilité. Donc, c'est vraiment activer des stéréotypes plus négatifs, et un autre rapport à l'expérience et à la compétence des individus, par des effets de contexte.

Pierre-Sébastien Fournier : effectivement, on est dans une logique où on valorise beaucoup l'expérience. Mais je dirais que c'est parce qu'on n'a plus le choix. La question du plein emploi, du point de vue des individus, est intéressante – du point de vue des entreprises, c'est problématique. Et donc effectivement dans un contexte comme ça, on voit notre capacité à répondre à la demande qui s'évapore lentement avec le départ des plus vieux. On ne le dit pas aussi directement, mais on a plus de bris mécaniques, on a plus de difficultés à sortir le minerai, etc. Et donc, c'est un peu par dépit qu'on reconnaît cette expérience-là, parce qu'en même temps dans d'autres contextes, dans d'autres domaines, on a des préjugés – par exemple sur les générations Y ou Z. Et on a aussi des préjugés par rapport aux travailleurs vieillissants. Je ne sais pas qui parlait ce matin de l'accès à la formation, mais c'est un peu le même problème. C'est l'idée que les travailleurs plus âgés, c'est quand même encore beaucoup répandu, ne sont plus capables d'apprendre. Ils ne sont plus ci, ils ne sont plus ça. Et puis, entre autres dans le domaine des mines, surtout dans les mines plus traditionnelles, on a des travailleurs qui sont vraiment usés. Et donc, effectivement à 50 ans, ou à 60 ans, ils sont usés. Et donc, ils sont rendus vieux d'un point de vue du travail. Et donc, en fonction de la problématique qu'on aborde, effectivement on valorise cette expérience-là. Mais je ne sais pas si c'est par une valeur d'entreprise, c'est par une obligation du marché. Mais c'est clair que la situation que je vous dépeignais où on a des problèmes de recrutement, de rétention et de continuité dans le savoir, ça force justement à se poser cette question-là, et à s'arrêter là-dessus. Après concrètement, quand vient le temps de tomber dans l'action, qu'est-ce que ça donne ? Là, il faudra voir.

Auditeur : merci de votre exposé, Monsieur. En fait, si j'ai bien compris, vous avez travaillé votre exposé plutôt dans le secteur minier, ma question est vraiment de savoir : est-ce que vous avez essayé de faire le lien avec d'autres secteurs au Québec ? Parce qu'effectivement vous expliquez dans votre exposé que c'est plutôt l'expérience qui est plus valorisée que la formation. Donc, est-ce qu'en transposant justement le système de compagnonnage par rapport à d'autres secteurs, ça donne

le même résultat que ça a donné justement dans le secteur minier ? Quand nous faisons par exemple le parallèle avec la France, justement, on verra que le secteur minier n'est pas un secteur qui embauche le plus. C'est même quasiment nul en France. Et nous voyons justement que, dans le cas du Québec, c'est le secteur le plus porteur par rapport au marché d'emploi.

Pierre-Sébastien Fournier : alors deux choses. Effectivement on a fait d'autres études sur la question de la transmission du savoir, notamment auprès d'infirmières et d'aides familiales sociales, qui travaillent auprès de personnes en perte d'autonomie, et dans le secteur du cinéma aussi.

Et ce qu'on voit évidemment, c'est qu'on avait une méthode et une analyse un peu différentes. Mais les choses sont quand même très similaires dans la mesure où l'ensemble du contexte et des moyens qui sont mis en place dans l'organisation viennent particulièrement aider, ou résorber cette possibilité de (comme disait Anne-Françoise tout à l'heure) transmission « naturelle » entre le plus vieux et le plus jeune. Ce qu'on voit, c'est que c'est « naturel », dans la mesure où on a mis le bon engrais et les bonnes conditions !

Vous avez mentionné aussi que, dans les mines, l'expérience était beaucoup valorisée. Quand on regarde le travail concret du compagnon qui est sur le terrain, effectivement c'est son expérience qu'il transfère. Mais, quand on regarde les programmes, c'est beaucoup la tâche et la traduction qu'on en fait en termes de compétences à développer. Et donc, effectivement, d'un point de vue plus de politiques publiques, et de programmes en entreprise, je pense qu'il faut effectivement faire un passage entre les deux, sans nécessairement renier l'autre. Comme je le disais, ils sont complémentaires. Mais il faut inclure davantage de cette expérience, de cette réalité du travail, dans la façon dont on développe nos processus d'intégration et de transmission.

Concernant le secteur minier, c'est l'objet de notre étude. C'est, effectivement, un gros pan de l'économie, en ce moment. Mais ce n'est pas nécessairement le seul, et celui qui prend le plus de place.

Gérard Cornet (gérontologue) : merci Pierre-Sébastien de cet exposé, avec l'approche très concrète québécoise. J'ai deux questions. Premièrement, est-ce que vous faites une différence dans l'accueil, la formation des jeunes sans qualification, et les gens qui ont déjà un niveau de formation initiale ? Vous avez beaucoup insisté sur la durée d'accompagnement dans le temps. On voit que pour les jeunes qui n'ont pas... Je ne sais pas si c'est le cas au Canada, entre les jeunes sans diplôme, et les immigrants qui arrivent qui sont peut-être plus qualifiés (je n'en sais rien), mais on voit l'importance du temps d'accompagnement. J'ai eu l'occasion de discuter avec les professionnels du bâtiment, sur la notion de compagnonnage ancien, avec les Compagnons du devoir. C'était très long. Et ça demande un co-investissement du travailleur sur plusieurs années, avec effectivement des partages d'expérience. Donc, cette notion de compagnonnage me paraît extrêmement intéressante, si elle est liée à une transformation de l'accompagnement dans la durée, dans l'activité de travail. Avec aussi un autre problème vis-à-vis des jeunes, comme vis-à-vis des migrants, c'est l'appropriation de la culture. Ce n'est pas du tout évident pour les jeunes, je ne sais pas ce qui se passe au Québec.

La seconde question, qui est reliée à la précédente, porte sur un autre secteur. Nous avons eu un exposé remarquable de votre ministre, Réjean Hébert, sur l'approche du vieillissement. Et on a bien vu d'après ce qu'il nous avait dit que, dans ce domaine-là où l'avenir était à l'utilisation des nouvelles technologies, il y avait tout à faire. Est-ce que, dans votre processus de formation, de compagnonnage, les programmes d'apprentissage et une bonne utilisation des nouvelles technologies sont inclus ? Ça, c'est pour l'autonomie et la santé, où il va y avoir beaucoup d'emplois, une révolution dans la santé au Québec, qui est en cours.

Pierre-Sébastien Fournier : oui. Alors, effectivement, quand on parle des jeunes et des immigrants, ce qu'on voit, c'est que c'est... Ici, ce qui nous intéresse, c'est une fois l'embauche effectuée. Comme je le disais tout à l'heure, dans certaines mines, on a développé en collaboration avec les centres de formation, des sous-groupes qu'on forme directement dans la mine. Mais les gens

doivent passer par le processus de formation. Et quelqu'un qui n'a, par exemple, pas de formation initiale dans le domaine, effectivement il ne sera pas à l'embauche, selon l'étude qu'on a faite. Mais effectivement, les jeunes, les immigrants, en fonction de l'étude qu'on a faite sur l'intégration et la transmission, ils doivent au préalable effectivement avoir des conditions qui leur permettent d'être embauchés.

Quand on parle de l'accueil et de la formation, je pense qu'effectivement, c'est très différent. Je ne suis pas un spécialiste de la pédagogie et tout ça, mais il y a la formation initiale et la formation une fois entré en poste. Et l'accueil, c'est un peu une période, qui peut varier en temps, mais une journée ou deux, où on lui donne les guides de l'employé, les politiques ainsi que diverses formations. Mais je pense que c'est très différent de cette période d'accompagnement, où finalement, comme vous le mentionnez bien, c'est une période qui prend du temps – où la personne doit progressivement comprendre la culture de l'entreprise, et doit développer des choses.

Et tantôt, je mentionnais l'exemple du cinéma. On a vu dans le secteur du cinéma où c'est beaucoup par gestion de projet. On a un projet pour faire un film, ou une émission, peu importe. On a X millions de dollars. On monte une équipe. On fait le projet. On ferme l'équipe. Et donc, tout ce qui est gestion de la relève est très secondaire. Et ce qu'on voit, c'est que, finalement les jeunes qui arrivent sont pris en charge par des plus vieux, mais à leurs dépens. Donc, les plus vieux vont prendre en charge les plus jeunes, en prenant sur eux finalement de les aider. Et pour ça, ce qu'on voyait, c'est un peu la loi de la jungle, dans la mesure où il n'y a aucun moyen qui est à leur disposition. Et donc, aussitôt qu'on sent qu'un jeune n'est pas prêt, n'a pas le seuil minimal de culture du métier et de l'entreprise, on l'éjecte tout simplement, parce que c'est trop coûteux de le former.

Alors, ce qu'on voit ici, c'est très différent, dans la mesure où les investissements dans le secteur minier sont immenses. Et donc, il y a des ressources, des moyens, pour mettre en place des choses. Et le compagnonnage fait partie de cette capacité des entreprises à mettre des ressources au service de la relève. Et donc, cette intégration se fait naturellement, dans la mesure où il y a les bonnes conditions.

Pour ce qui est de l'approche du vieillissement et des nouvelles technologies, je ne peux pas vraiment répondre. On n'a pas étudié cet aspect-là. Ça s'est énormément mécanisé dans le secteur des mines. Mais la question de la maîtrise des nouvelles technologies n'est pas ressortie comme quelque chose qui était fondamental. Peut-être que c'est spécifique à ce milieu-là. Je ne sais pas.

Anne-Françoise Molinié : tu présentais au début de ton exposé le modèle d'emploi, et il semble qu'on est visiblement dans une phase de transition, puisque tu disais que les plus anciens s'étaient formés dans le cadre d'un modèle d'emploi de permanence, de stabilité. Donc, ils avaient eu le temps de se constituer une expérience. Mais que c'est quelque chose qui allait être remis en question, si j'ai bien compris, avec une mobilité beaucoup plus grande. Est-ce que dans les expériences que vous avez eues dans d'autres secteurs, vous avez trouvé aussi des secteurs où même la possibilité de se fabriquer une expérience pour encadrer, commence à être remise en question ? Et comment vous avez travaillé ces questions-là dans ces secteurs ?

Pierre-Sébastien Fournier : oui. Effectivement avec la question de la mobilité le « *Job hopping* » où on travaille trois mois dans une entreprise. On va chez le compétiteur, toujours à la recherche de meilleures conditions. Ce qui peut éventuellement soulever des défis, qui sont peut-être davantage liés aux activités du marché. Mais il y a aussi toute la question, et je l'ai abordée très rapidement, des conditions d'emploi qui changent, entre autres des emplois qui sont beaucoup plus précaires. Je pense entre autres à des agences de personnel. L'exemple de la banque canadienne qui utilisait un programme d'embauche temporaire des travailleurs immigrants – c'est toute une expertise effectivement qui risque de disparaître.

Dans le secteur minier, les gens se promenaient d'une mine à l'autre. Mais on n'a pas beaucoup étudié ce qu'on pouvait faire, si ce n'est sensibiliser par rapport à cette problématique, qui soulève

une continuité de l'expérience. Mais, effectivement, c'est un aspect qui mérite d'être exploité davantage.

Ludovic Bugand (Anact) : moi, ça m'intéressait de voir, justement à travers votre démonstration, comment le travail et son analyse permettent de réinterroger des politiques publiques. Je n'ai pas trop compris, ou entendu (je n'étais peut-être pas attentif à ce moment-là)... si on pense votre intervention dans le cadre d'une conduite de projet, où elle s'insérerait ? C'est-à-dire si c'était en amont de la définition de ces politiques, dans une logique plutôt d'évaluation de celles-ci, ou d'ajustement de celles-ci. Parce que, du coup, moi, ça m'amène à réfléchir, sur ce que disait ce matin Dimitri, c'est-à-dire que, finalement, en Belgique on a besoin de gestionnaire de projet. Et si on regarde les politiques publiques en France, que ce soient les actions qui ont été menées sur les seniors, sur la pénibilité, ou prochainement le contrat de génération, elles n'ont pas forcément donné lieu à un travail en amont très approfondi d'analyse, voire d'expérimentation, de manière de faire, etc. On ne s'est pas interrogé sur ce que pouvait revêtir le travail de négociation lui-même, sur des sujets aussi complexes, que ceux-ci – peut-être la possibilité de le penser autrement, de l'adapter, de l'aménager, de l'ajuster, ou de l'organiser différemment. Moi, je m'interroge aussi sur la question des conduites de projet rattachées aux politiques publiques, qui se font sur des temps très courts – et qui ne sont pas les temporalités longues qui ont peut-être été discutées le premier jour. Mais ça, ça se construit sur des temps très courts. Il y a un agenda politique qui est très, très chargé. Et je me demande en quoi on peut attendre autre chose des entreprises finalement, si, à un moment donné, on ne se réinterroge pas avant tout sur les modalités de conduite de projet.

Pierre-Sébastien Fournier : comme je le disais, en contexte québécois, nord-américain, des politiques publiques, on peut espérer qu'il va y en avoir. Maintenant, est-ce qu'il va y en avoir ? Je ne sais pas. Ce que je faisais comme exercice, c'était de partir d'un programme existant, pour essayer de voir, finalement, comment à partir de nos résultats, on pourrait proposer des pistes de solution. Ce qu'on voit, en termes de programmes, et même à la limite de politiques, c'est beaucoup en termes d'intervention sur le marché de l'emploi, notamment en termes de quantité – d'avoir suffisamment de ressources compétentes. Mais aussi en termes d'arrimage entre les compétences des gens qui sont disponibles, et les besoins des entreprises. Alors, ce que nos résultats révèlent c'est que, peut-être, il faudrait faire un pas supplémentaire, pour prendre en compte la réalité du travail. Et puis, essayer de voir, finalement, comment à partir de ça, on peut prendre en compte cette réalité, pour améliorer un programme, comme celui du compagnonnage.

Maintenant, cet échange sur les politiques publiques en contexte québécois, je le fais davantage dans une perspective de réflexion. Et puis, je pense que mes meilleures chances d'action sont au niveau des entreprises. Clairement au niveau des entreprises. Mais maintenant, si Emploi Québec, ou la Direction des ressources humaines Canada, me contactent pour qu'on en discute, je vais le faire avec grand plaisir. Je peux toujours rêver.

Christine Vidal-Gomel : j'avais une question sur une partie de l'exposé, plus précisément. Tu montrais bien la difficulté de passer de la liste des cinq tâches qu'il fallait évaluer, pour certifier les gens, à ce qu'on pourrait appeler « former à réaliser son travail ou son activité ». Et ça me renvoie à plein de questions, qui se posent en ce moment, sur les référentiels de compétences qui sont donnés aux formateurs. Ils listent des tâches, des opérations, et tout un tas de choses... c'est tout un tas de listes qu'on ne sait pas toujours très bien qualifier, mais qu'ils sont obligés d'utiliser dans certains organismes, justement pour évaluer, voire pour guider parfois. C'est ce qu'on leur donne comme outil, pour guider des gens qu'ils doivent former. Donc, je voulais savoir si, à partir des résultats de l'analyse de l'activité que vous avez pu faire, vous avez des éléments qui pourraient outiller les formateurs par d'autres types d'outils que les référentiels, ou améliorer ces référentiels (je ne sais pas)... En tout cas, comment est-ce qu'on pourrait outiller les formateurs, pour qu'ils puissent à la fois répondre à ces exigences-là, et, en même temps, peut-être aussi faire un travail sur la formation à l'activité ?

Pierre-Sébastien Fournier : ce sont des référentiels de compétences, qui vont de deux ou trois feuilles à un gros cahier. Maintenant, je pense que la première étape, c'est de sensibiliser les gens, notamment en entreprise, à l'idée que le référentiel ne réfère pas nécessairement à une réalité immédiate sur le terrain – je pense que c'est définitivement la première chose. Je pense, entre autres, à mon entreprise qui investissait massivement sur des méthodes appropriées de travail (des MAT), qui étaient essentiellement un mélange de processus, de tâches, mélangé avec un référentiel de compétences. Mais, concrètement, ils mettaient beaucoup d'énergie là-dessus, beaucoup de ressources, et finalement quand on demandait aux gens : « *Les MAT qu'est-ce que vous en faites ?* », réponse : « *Les MAT, ils sont dans le local des employés quelque part. On s'en sert lorsqu'il y a conflit entre le travailleur et le superviseur, qu'ils ne s'entendent pas sur le travail à faire. Donc on va consulter, et on dit : c'est ça que tu as à faire. OK. C'est réglé. Maintenant, je vais retourner à faire ce que j'ai à faire* ». Mais, en même temps, une fois cette image passée, je pense que c'est quand même important de bien formaliser ces démarches-là. Mais, en même temps, il faut sensibiliser les gestionnaires, les gens qui gèrent la formation, à voir que la réalité sur le terrain est très différente. Et puis, c'est un peu le défi – c'est que, comme vous le disiez, il y a ce référentiel, sur lequel l'exposé se basait, le compagnonnage. Mais, en même temps, il ne faut pas complètement s'en distancer, parce qu'on va évaluer le nouvel employé à partir de ce référentiel. Et donc, c'est comme si il y avait deux tâches qui se font en parallèle. D'une part, appliquer ce référentiel. Et d'autre part, apprendre à faire le travail, à interagir avec les autres, etc.

Maintenant, concrètement, comment on réussit ? Je pense qu'il ne faut surtout pas rejeter complètement le référentiel, parce qu'il est essentiel, du moins dans la partie formation. Mais quelque part, il faut arrêter de croire que l'intégration passe entièrement par ces référentiels. Je pense qu'il faut trouver une combinaison, où à la fois on forme sur les référentiels, mais à la fois aussi on réussit à intégrer de l'activité de travail là-dedans.

Serge Volkoff : ça va prolonger la question de Ludovic Bugand de tout à l'heure. Dans une de tes diapositives de conclusions, tu proposais, aussi bien d'ailleurs aux pouvoirs publics qu'aux pratiques d'entreprise dans ce domaine-là, de « aider à aider ». Aider les compagnons à compagnonner. Et aider les encadrés à être compagnonnés. Alors, un terrain très important auquel on peut penser tout de suite dans ce domaine-là, c'est celui des marges de temps pour faire ça. Dans une analyse statistique qu'a faite essentiellement Anne-Françoise, qui est parue d'ailleurs, à partir de l'observatoire d'Evrest, donc un travail statistique, elle montre que les gens qui font du tutorat ont clairement un certain nombre de bénéfices du côté de la reconnaissance au travail, du sentiment d'utilité dans l'entreprise, etc., et, tout de même, le « payent » un peu du côté de plus fréquents débordements temporels, ils sautent davantage de repas, dépassent plus souvent leurs horaires, ont le sentiment d'être très pressés par le temps dans le travail... comme si le compagnonnage pouvait contribuer à de la surcharge. Et donc, on a l'idée, tu l'as dit mais très brièvement, que pour « aider à aider », il faudrait aider à construire des marges de temps là-dedans. Alors, maintenant, la question très importante, c'est : comment ça peut se faire ? C'est-à-dire est-ce que quelque chose dans le cadrage public de ces affaires-là peut prévoir ça ? Est-ce que ça existe déjà comme pratique dans certaines entreprises ? Et est-ce que des intervenants extérieurs (chercheurs, consultants, etc., ou dans le profil de votre propre équipe) ont la possibilité de conseiller quelque chose de ce côté-là ?

Et je complète juste par une question complémentaire, à mon avis liée à celle-là, c'est : est-ce que dans les entreprises du type des mines québécoises qui font du compagnonnage, il y a ou il faudrait qu'il y ait, une sorte de référent compagnonnage ? C'est-à-dire quelqu'un qui soit là pour veiller à ce que ça se passe bien, pour recueillir un certain nombre d'éléments sur : comment fonctionne le compagnonnage ici ou là ? Comment ça pourrait marcher mieux ? Comment on peut se construire une mémoire de la qualité du compagnonnage, en particulier pour gérer les questions de temps, mais d'autres aussi sans doute ?

Pierre-Sébastien Fournier : Ce que je vois par rapport à « aider à aider à apprendre », les gens soulèvent d'une part, le fait que, oui, ils ont l'expertise, ils ont le contenu du travail, mais en même temps ils n'ont pas beaucoup été formés à comment finalement on encadre. C'est ce que les gens

disent sur l'aspect psychologique du travail. Mais aussi, il y a un aspect plus opérationnel, c'est : comment je réussis à me trouver des marges pour intervenir auprès de la personne ? Et ce qui ressortait beaucoup c'est l'aspect où, d'une part, cet apprentissage est bénéfique dans la mesure où il se passe en action, à travers les opérations normales – mais en même temps on doit pouvoir se donner les moyens pour tempérer les atteintes de production, sans que le boni soit affecté, sans qu'il y ait du retard dans la production, etc. Je pense qu'il faut essayer de reconnaître ce métier de compagnon comme quelque chose de formalisé dans l'entreprise. Pour l'instant, ça se fait souvent un peu par projet où on dit : » *bon. On a embauché tant de nouveaux, on va te mettre sur le compagnonnage. Vas-y* ». Et même, dans certaines mines, ce qu'on voyait c'est qu'aux compagnons on ne leur demandait même pas leur opinion. Ils étaient habitués à travailler en équipe. Et on divisait l'équipe en deux. Et on leur donnait chacun un nouveau. Et on leur disait : « *allez-y maintenant, allez faire votre travail* ». Et puis ça se fait, comme si ça se faisait naturellement.

Alors, ce qu'on voit c'est que, « aider à aider », ce n'est pas nécessairement mettre en place des dispositifs supplémentaires, mais donner des moyens à ces personnes-là pour pouvoir agir sur leur situation de travail. Maintenant, est-ce que ça prend la forme d'un superviseur qui superviserait le travail des compagnons, et tout ça... ?

Serge Volkoff : je ne pensais pas à un superviseur. Là, je ferais la même grimace que celle que tu viens de faire avec l'idée d'une espèce de superviseur du compagnonnage. Non. Mais quelqu'un qui puisse servir de référent, par contre. C'est-à-dire quelqu'un qui puisse simplement déjà capitaliser dans l'entreprise, dans la mine, la manière dont les compagnonnages multiples se passent, les problèmes qu'ils rencontrent, et la manière dont on peut favoriser les choses. Probablement, quelqu'un dont ça ne serait pas le *job*. C'est peut-être quelqu'un qui peut avoir pas mal d'autres fonctions à côté, mais dont on saurait qu'il aurait... Enfin, je pense que c'est à peu près les contours de ce que Ludovic appelait un « chef de projet » dans l'affaire. Je ne sais pas si je dévie sa pensée. Mais enfin, ça me semble une question... il faut y réfléchir.

Pierre-Sébastien Fournier : oui, effectivement ça serait intéressant de formaliser, d'avoir un peu une certaine continuité dans ce compagnonnage.

Chapitre 6

LA QUALITÉ DES RELATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES AU TRAVAIL : RÔLE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES ENTREPRISES

Patricia Vendramin, sociologue, directrice de recherche à la Fondation Travail-Université, et professeure à l'université catholique de Louvain (Belgique)

Cette contribution aborde la diversité des relations intergénérationnelles. Il ne s'agit pas de décrire des générations X, Y, Z, mais bien de porter un regard sociologique sur les interrelations entre des groupes d'âge marqués par une appartenance générationnelle et une expérience spécifique du monde du travail. Elle ouvre également une discussion sur le rôle des politiques publiques et des entreprises par rapport à ces différences générationnelles.

L'exposé débute par une petite introduction qui précise la base empirique des propos qui suivent. Il développe ensuite la perception réciproque des générations au travail, c'est-à-dire comment chaque génération perçoit l'autre, et comment elle perçoit aussi les mesures que l'on peut prendre en faveur de l'une ou de l'autre. La question de l'innovation et de l'expérience est également abordée ; elle peut être un sujet de controverse en lien avec l'âge. Un point suivant propose un focus sur les politiques organisationnelles, et la mesure dans laquelle elles peuvent encourager ou décourager des collaborations efficaces ou des tensions entre les différentes générations au travail. Enfin, une discussion sur les stéréotypes, les discriminations et le rôle des politiques publiques conclut cette contribution.

1. LA BASE EMPIRIQUE MOBILISÉE

Ce texte s'appuie principalement sur une recherche européenne qui a été menée dans le cadre du sixième programme cadre de l'Union européenne, entre 2006 et 2008²⁸, et qui concernait les dimensions intergénérationnelles des mutations du rapport au travail, c'est-à-dire les changements dans la signification du travail à la lumière des différentes générations, et les enjeux que cela représente en termes de relations intergénérationnelles à la fois au niveau de l'entreprise, mais aussi au niveau des politiques publiques.

Les pays impliqués dans la recherche sont la Belgique, la France, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie et le Portugal. Dans cette étude, trois générations sont prises en compte : les moins de 30 ans, les 30 à 49 ans, et les 50 ans et plus. Chacune de ces tranches d'âge correspond en fait à une expérience propre du marché du travail et de l'emploi – sans nier qu'à l'intérieur de chaque génération, il y a aussi des différences. Ce ne sont pas des groupes homogènes, mais ils se distinguent néanmoins. Dans cette recherche, la signification du terme « génération » englobe l'âge mais ne se réduit pas à celui-ci. Si l'âge est un fait biologique et une inscription particulière dans un parcours de vie, la génération est aussi l'expérience singulière d'une période de l'histoire économique, sociale, technologique, et le partage d'expériences communes entre des cohortes particulières.

²⁸ Recherche SPReW (Social patterns of relation to work / Modèles sociaux des mutations du rapport au travail). Plus de détails sont disponibles sur <http://www.ftu-namur.org/sprew>

La base empirique de cette recherche repose, d'une part, sur l'analyse des données des grandes enquêtes internationales et nationales et, d'autre part, sur des entretiens narratifs – une trentaine – qui ont été réalisés dans chacun des pays, ainsi que des entretiens de groupe unigénérationnel et multi-générationnel. Trois enquêtes internationales ont particulièrement été mobilisées : les vagues successives de l'enquête européenne sur les valeurs (EVS), le module « work orientation » de l'*International Social Survey Programme* (ISSP) et la *European Social Survey* (ESS).

2. TROIS GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL

Alors, avant d'entrer dans le contenu, il est important de poser le décor. Penser les relations intergénérationnelles dans le milieu du travail ne peut se faire sans avoir aussi en toile de fond les grands traits qui caractérisent la position et les attentes des différentes générations à l'égard du travail. S'interroger sur l'impact de politiques qui peuvent être prises au niveau de l'entreprise ou au niveau régional et national ne peut se faire indépendamment de cette prise en compte de positions et d'attentes distinctes.

Au-delà des différences intra générationnelles, des traits communs sont propres aux trois groupes d'âge considérés, ceci pour l'ensemble des pays couverts par la recherche citée. Les moins de 30 ans sont plus exposés à la précarité et au chômage, mais ils bénéficient d'un avantage en termes de formation et de compétences dans le domaine des technologies numériques. Ils partagent des attentes communes par rapport au travail, indépendamment de l'hétérogénéité qu'il peut y avoir à l'intérieur d'une génération. Ils demandent davantage de protection sociale et des salaires plus élevés. Ils apprécient la liberté, l'autonomie et les opportunités de développement personnel dans leur travail. En même temps, ils se sentent peu reconnus malgré un niveau de formation plus élevé que leurs collègues plus âgés.

La génération du milieu, qui est souvent la plus invisible, celle dont on parle le moins, est celle qui bénéficie d'une position stable sur le marché du travail. Mais c'est aussi celle qui est la plus confrontée aux difficultés de conciliation entre le travail et la vie hors travail, particulièrement les femmes. Leurs attentes par rapport à leur situation professionnelle sont, dès lors, un souhait de davantage de support de la société et de l'entreprise pour rencontrer ces défis de conciliation entre le travail et le hors travail, ceci afin d'adoucir les tensions temporelles, de faciliter les choix et les compromis, et de limiter les renoncements (à l'enfant supplémentaire, à la carrière). Les salariés de cette génération demandent aussi des mesures en termes de formation continue, dans une perspective d'allongement de la vie active. Ils ont la conscience progressive qu'ils sont aussi les futurs travailleurs âgés mais qu'ils ne vont plus bénéficier du système de pré-retraite de leurs collègues plus âgés. Il y a donc cette quasi-certitude qu'il va falloir travailler plus longtemps, qu'il va falloir s'inventer une deuxième carrière à partir de 40 ans, qui sera aussi longue que la précédente. La génération du milieu se trouve dans une position d'entre-deux, où, en même temps, elle reste un peu envieuse des collègues plus âgés, qui bénéficient encore – même si cela est de plus en plus limité – de plans de pré-retraite parfois relativement généreux, et se sent aussi un peu menacée par des collègues plus jeunes, qui sont plus diplômés, et aussi plus à l'aise dans une société flexible et numérique.

La génération des plus de 50 ans est celle qui bénéficie des plus hauts salaires, qui sont le produit d'une logique de progression salariale, ceci dans la plupart des catégories professionnelles. Les plus âgés sont aussi les mieux représentés par les syndicats, parce qu'ils sont aussi plus nombreux parmi ceux-ci. Mais ce sont aussi ceux qui sont les plus exposés en cas de restructuration. Ils sont les plus menacés par l'obsolescence des qualifications qu'ils détiennent encore. Ce qu'ils demandent, c'est une meilleure reconnaissance de l'expérience. Ils ressentent un sentiment de dévalorisation de l'expérience, au profit de l'innovation qui est, elle, associée à la jeunesse. Dans certains cas, l'expérience peut même être perçue comme un handicap et un frein au changement. Ils attendent

aussi une adaptation des conditions de travail, afin que celles-ci soient compatibles avec les effets du vieillissement.

Il est important de garder en toile de fond ces distinctions. Les positions et les attentes de ces trois groupes d'âge sont différentes. Dès lors, les aspects qui vont les interpeller, la manière de vivre différentes situations, de considérer certaines décisions politiques ou certaines mesures qui sont prises au niveau des entreprises, seront aussi liées à l'expérience des salariés dans leur situation professionnelle spécifique.

3. PERCEPTION RÉCIPROQUE DES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL

Dans la recherche qui sert de base empirique à cette contribution, il a été demandé aux personnes interviewées d'exprimer leur vision des autres groupes d'âge, dans leur milieu professionnel. Il ressort de ces entretiens que l'âge est d'abord un « non-dit » ; les salariés n'en parlent pas spontanément. Il n'est pas évident de faire parler les personnes d'une vision de l'autre en tant qu'individu appartenant à un autre groupe d'âge ou à une autre génération. Lorsque les interviewés en parlent, ils évoquent surtout les jeunes ou les plus âgés mais très peu la génération du milieu. Les plus proches sur les questions de différenciation générationnelle sont les plus âgés. Ce sont eux qui en parlent le plus longuement, qui ont le plus de choses à dire, et plus généralement à propos des jeunes. Les jeunes ont moins de choses à dire. Globalement, cinq thèmes ont été abordés, par ordre d'importance (le classement se fait en termes d'occurrences et de temps consacré à évoquer un thème) : la manière d'être au travail, le rapport aux technologies, les trajectoires individuelles, les relations humaines, les compétences et les méthodes de travail (tableau 1).

Tableau 1. Perception réciproque des générations au travail

L'être au travail	Les attitudes, articulées souvent autour du thème de la motivation.
Le rapport aux TIC	Les aptitudes en matière de TIC, « fer de lance » de vingt années de modernisation.
La trajectoire	La déstandardisation et la diversification des parcours de vie (à toutes les étapes des parcours de vie).
Le vivre au travail	Les relations humaines, à travers les attentes par rapport à l'ambiance de travail, aux relations sociales, à la solidarité.
Le savoir / le faire	Les connaissances et les méthodes de travail, avec une évaluation des méthodes de travail, la question de la transmission des connaissances.

L'être au travail fait référence à la manière d'être, aux comportements, aux attitudes. Tout cela est souvent articulé autour du thème de la motivation, notamment celle des jeunes, ce sont surtout les plus âgés qui voient les jeunes comme étant moins motivés par leur travail. Ils suggèrent deux types de facteurs explicatifs par rapport à leur constat. Ils avancent l'idée d'un changement de valeurs. La manière de s'engager dans de travail serait à leurs yeux liée à une évolution des valeurs, mais aussi des modes de vie. Par exemple, lorsque les deux conjoints sont actifs, il n'y n'a plus la même disponibilité par rapport au travail. Donc forcément, c'est normal de ne pas accepter chaque fois que l'on demande de faire une heure supplémentaire ; les jeunes mettent des priorités différentes. Le deuxième facteur explicatif a trait au contrat psychologique avec l'entreprise. Quand on ne promet que du court terme, on ne s'engage pas non plus ; c'est donc normal dans une certaine mesure de montrer des signes de moindre motivation par rapport à son travail. Mais ces discussions autour de la motivation sont aussi amenées par des plus jeunes qui voient dans l'attitude des plus âgés un désengagement par rapport au travail, un détachement progressif de leur travail. Ceux-ci

s'investiraient moins et ne seraient plus impliqués dans leurs tâches. C'est toutefois plus souvent par rapport aux jeunes que la question de la motivation est posée.

Le rapport aux *technologies de l'information et de la communication* (TIC) est le deuxième thème abordé. D'une manière générale, les propos sont assez unanimes et assez tranchés : les jeunes sont plus performants dans ce domaine – ce sont les natifs numériques – et les plus âgés ont plus de difficultés, voire des réticences. La capacité d'utiliser Internet, les ordinateurs, les réseaux est un sujet autour duquel il y a pas mal de stéréotypes (voir point 5) mais ce qui se dit autour des technologies n'est pas qu'une question d'aptitudes ou de compétences d'utilisateurs. Ce qui s'exprime, c'est aussi une vision du changement. Quand les personnes parlent plus longuement de TIC, celles-ci apparaissent en fait comme la figure de proue ou la concrétisation de vingt années de changement dans le monde du travail, des changements profonds dans la manière d'organiser le travail, de réaliser les tâches, des changements dans lesquels les technologies ont pris beaucoup de place. À cela s'ajoute également un changement des rythmes et de la mesure du travail, l'éclatement des collectifs, l'éclatement des grandes entreprises en entités sous-traitantes, l'internationalisation du travail. Dans la foulée du changement technologique, c'est donc tout un univers de travail différent et plus ou moins confortable qui est évoqué. Au-delà de la capacité à utiliser des outils numériques, c'est la capacité de se sentir plus ou moins en phase avec un type de fonctionnement du monde du travail, qui est celui que les jeunes connaissent actuellement. Ils n'ont pas connu les plus grandes entreprises, les carrières complètes chez un même employeur, etc., cette autre réalité du monde du travail qui était celle qu'ont vu disparaître progressivement les seniors d'aujourd'hui.

Le troisième thème abordé concerne les *trajectoires* individuelles et la déstandardisation des parcours de vie à travers toutes les étapes du cycle de vie. Les plus âgés jettent un regard sur les parcours des jeunes qu'ils comparent à leur propre parcours. Ils abordent notamment le parcours de vie avant l'insertion dans le monde professionnel, qui n'est pas du tout comparable à celui d'un âgé, qui a passé plus de temps dans la même entreprise, qui a eu une insertion beaucoup plus rapide, qui a connu la formation sur le tas et des programmes de formation et de carrière dans l'entreprise. Les trajectoires des jeunes suivent des logiques différentes et sont beaucoup plus diversifiées, comme leurs parcours de vie, avec des alternances entre l'emploi, la formation et le chômage, des périodes d'indépendance et de dépendance, et beaucoup moins de prévisibilité et de projection dans l'avenir que précédemment.

La question des relations humaines est ensuite abordée à travers les attentes par rapport à *l'ambiance de travail*, aux relations sociales et à la solidarité. Ce qui est évoqué ici, ce sont aussi deux conceptions différentes de l'entreprise, non pas qui s'affrontent mais qui coexistent, avec des seniors qui ont la nostalgie des entreprises communautaires, des collectifs plus forts, du lien social construit sur de longues périodes de travail en commun, une identité professionnelle et un sentiment d'appartenance plus forts. D'un autre côté, les plus âgés constatent que les jeunes sont, de manière contrainte et volontaire, dans des logiques de parcours plus mobiles, avec beaucoup plus de changements, avec des entreprises dans lesquelles on a moins le temps de s'inscrire dans des collectifs, et donc qui sont sur d'autres formes de lien social. Cette lecture est surtout faite par les seniors, avec une certaine forme de nostalgie, et des questionnements par rapport à ce qu'ils qualifient d'« individualisme » des jeunes.

Le dernier thème évoqué dans cette vision réciproque des générations concerne les *connaissances*, les méthodes de travail et la transmission des connaissances. Si l'on s'en tient à la place mineure prise dans les discours des uns et des autres par cette problématique, il apparaît qu'elle préoccupe plus le management que les salariés eux-mêmes. La transmission des connaissances, les différentes méthodes de travail, les portefeuilles de compétences (qui sont différenciés et qui se construisent diversement) ne sont pas des sujets très présents dans les interviews. Il y a cependant un point qui peut y être associé et qui a soulevé des questions dans l'ensemble des pays investigués, c'est la tension entre l'expérience et l'innovation. Dans les six pays, la place de l'expérience et celle de l'innovation, et les liens que les deux entretiennent avec l'âge, ont été l'objet de discussion. Les questionnements autour de la valorisation différenciée de l'une ou l'autre dans le monde du travail

activent des stéréotypes liés à l'âge. Une association entre la jeunesse et l'innovation et entre le vieillissement et l'expérience a été constatée. Ce qui semble poser problème, c'est que l'innovation est une valeur connotée positivement dans la société, de manière générale, et particulièrement dans les entreprises, tandis que le statut de l'expérience est plus ambigu. Elle est parfois connotée positivement, parfois négativement ; elle est même, dans certains cas, perçue comme un handicap. L'innovation, c'est le sang neuf, le progrès, la créativité, tandis que l'expérience peut aussi être vue comme un coût (les salaires sont plus élevés), une réticence au changement, un ancrage dans la routine, une obsolescence des qualifications. Cette tension entre les deux crée des sentiments de non-reconnaissance, ou de survalorisation, ou encore de sous-évaluation, dans les organisations.

4. LES EFFETS DES POLITIQUES ORGANISATIONNELLES

Les politiques organisationnelles jouent un rôle important dans la configuration des rapports inter-générationnels. Certaines vont être favorables à des dynamiques coopératives, d'autres vont susciter des tensions. Un bon fonctionnement entre des générations différentes n'est pas quelque chose de mécanique ou de spontané dans l'organisation, c'est quelque chose qui peut être favorisé, ou qui peut être contraint, ou freiné par des organisations.

Les dispositifs propices à des dynamiques coopératives – les plus fréquents – sont ceux qui favorisent le contact intergénérationnel, qui mettent les générations ensemble à travers des dispositifs formalisés, comme le tutorat ou le parrainage. Ce sont également les situations dans lesquelles il y a une réelle mixité des collectifs de travail, un équilibre des classes d'âge. Il existe des entreprises dans lesquelles les groupes d'âge ne se rencontrent pas, parce qu'ils sont dans des départements différents, parce qu'ils travaillent dans des secteurs différents.

La mixité des collectifs et une relative stabilité des équipes permettent la compréhension mutuelle, l'apprentissage collectif et une collaboration efficace. Des rotations de personnel trop fréquentes ne sont pas favorables à de bonnes dynamiques coopératives. Dans la recherche citée, par exemple, les entretiens effectués dans de grandes entreprises industrielles illustrent cette situation. Lorsque l'engagement des jeunes se fait massivement et essentiellement dans des emplois temporaires, les plus âgés sont découragés et se désengagent des processus d'accompagnement et de transfert des connaissances, car « tout est toujours à recommencer ». L'instabilité dans les équipes n'est pas favorable à la transmission des connaissances, ni aux dynamiques d'intégration et de coopération.

Les cadres organisationnels vont générer des rapports distants entre générations lorsque les politiques des ressources humaines favorisent la construction de collectifs de travail homogènes en termes d'âge : par exemple, si, dans le département marketing, la moyenne d'âge des salariés est de 35 ans et que, dans le département logistique, elle est de 45 ans ou plus. Si, globalement, une pyramide des âges peut être satisfaisante, elle peut masquer des segmentations par département ou par métier qui créent des collectifs homogènes, et où, finalement, les différentes générations ne se rencontrent pas ou très peu. Cette situation peut aussi se retrouver lorsqu'il y a eu un gel des embauches pendant longtemps. C'est le cas des entreprises qui n'ont pas recruté pendant plusieurs années, notamment dans la Fonction publique. On est face alors à « un trou générationnel », c'est-à-dire une population plus âgée confrontée à une entrée massive de jeunes. Une génération plus âgée de seniors va redécouvrir une jeunesse au travail, avec un grand écart d'âge, et qui va amener avec elle toute une série de changements, qui se sont passés aussi à l'extérieur du monde du travail, et qui sont amenés à l'intérieur de l'entreprise. Cela peut ébranler des personnes installées dans « des routines professionnelles », dans des manières de concevoir et d'effectuer les tâches professionnelles.

L'intensification du travail et l'isolement relationnel sont aussi propices à plus de distance entre les individus au travail. Les deux posent la question du temps disponible. Est-ce que l'on a le temps effectivement de donner du temps à l'autre ? Lorsque l'on n'a plus de porosité dans son temps de travail, si on prend un quart d'heure pour aider un nouvel arrivant, pour lui expliquer quelque chose,

on est tout de suite en dépassement de son temps de travail, parce qu'on n'a pas le temps de terminer ce que l'on doit faire.

Finalement, ce qui crée des relations plus tendues, et plus conflictuelles, dans les milieux professionnels, c'est lorsqu'il y a un déficit de reconnaissance, qui, par effet ricochet, crée des réticences, de l'animosité, ou des attitudes défensives à l'égard des groupes d'âge perçus comme étant privilégiés, en termes de statut, de sécurité d'emploi, de perspectives d'avenir ou de salaire. Par exemple, quand les jeunes restent en situation de déclassement, ou qu'on leur fait des promesses d'évolution ou d'embauche qu'on ne tient pas, lorsqu'ils sont maintenus dans des situations d'apprenants ou d'exécutants. Par effet retour, ils peuvent ressentir leur instabilité comme étant la contrepartie du maintien de la stabilité d'autres cohortes plus âgées dans l'entreprise. Pour les seniors, être relégués dans des activités périphériques ou écartés des formations peut être vécu comme le revers des investissements faits par l'entreprise pour ses jeunes recrues.

Cet effet ricochet peut entraîner des attitudes défensives à l'égard d'une autre cohorte, comme par exemple, la dénonciation en cas de fautes, la rétention d'information, ou la propagation de rumeurs. Il ne s'agit pas de conflits ouverts, mais des petites choses insidieuses qui peuvent empoisonner la vie professionnelle. Ceci, parce que des dispositifs organisationnels ont créé un sentiment d'injustice qui est perçu comme étant lié à l'âge.

5. STÉRÉOTYPES, DISCRIMINATIONS ET POLITIQUES

Dans les rapports intergénérationnels, la question des stéréotypes et des discriminations mérite un temps d'arrêt. Les discriminations liées à l'âge sont-elles fréquentes dans la vie professionnelle ? Sans couvrir toutes les subtilités d'une telle question, l'enquête de la Fondation de Dublin²⁹ nous donne néanmoins une certaine idée de la fréquence du sentiment de subir un traitement différencié et défavorable en fonction de son âge. Le tableau 2 reprend les réponses pour les trois générations considérées ainsi que les pays couverts par la recherche citée.

Tableau 2. Perception de discriminations liées à l'âge dans le cadre du travail, données EWCS 2010
Durant les 12 derniers mois, avez-vous connu des discriminations liées à l'âge ?

%	Moins de 30 ans	30 à 49 ans	50 ans et plus
France	6	2	6
Belgique	7	3	6
Allemagne	9	1	9,5
Hongrie	4	2,5	5
Italie	3	1	3
Portugal	4	1	2,5
EU27	5	2	5

²⁹ Enquête européenne sur les conditions de travail en Europe réalisée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), une fondation tripartite basée à Dublin. Voir <https://www.eurofound.europa.eu/fr/surveys>

Les données sont celles de la vague d'enquête 2010 ; elles font référence aux douze mois précédant l'enquête. Ce que l'on constate pour l'ensemble des pays, avec des ampleurs différentes mais toujours en-deçà des 10 %, c'est que la perception de discriminations liées à l'âge dans le cadre du travail est surtout le fait des plus jeunes et des plus âgés ; elle concerne moins la génération du milieu. Pour la France, il y a 6 % de réponses positives parmi les moins de 30 ans et 6 % chez les 50 ans et plus. La Belgique est assez proche de la France (7 % pour les moins de 30 ans et 6 % pour les 50 et plus). C'est un peu au-dessus de la moyenne européenne qui est de 5 % pour ces deux groupes d'âge, mais c'est en-dessous de l'Allemagne, où le sentiment est beaucoup plus fréquent avec 9 % chez les moins de 30 ans et 9,5 % chez les 50 ans et plus, mais aussi seulement 1 % pour la génération du milieu.

Dans cette même enquête de la Fondation de Dublin, une autre question permet de s'attarder un peu sur les stéréotypes liés aux aptitudes en matière de technologie de l'information et de la communication, un grand classique en matière de différenciation des générations. La question demandait « est-ce que vous utilisez les technologies de l'information et de la communication, dans le cadre de votre travail ? », avec des réponses possibles mesurant différentes intensités. Le tableau 3 reprend les répondants considérés comme « utilisateurs réguliers », c'est-à-dire la somme des personnes qui ont répondu *tout le temps*, *presque tout le temps*, et *les trois quarts du temps*.

Tableau 3. Utilisation régulière des TIC / du courrier électronique
dans le cadre du travail, **données EWCS 2010**
Utilisation régulière = somme des réponses :

« tout le temps », « presque tout le temps » et « les trois quarts du temps »

%	Moins de 30 ans	30 à 49 ans	50 ans et plus
EU 27 Utilisation de l'ordinateur et d'Internet	33,5	38	33
EU 27 Utilisation du courrier électronique	24	29	24

Il ressort de ce tableau que l'utilisation de l'ordinateur, d'Internet et du courrier électronique est régulière dans le cadre du travail, pour les mêmes proportions de salariés jeunes que de salariés d'âgés. Ce n'est pas un attribut particulier de l'activité professionnelle des jeunes par rapport aux plus anciens. De plus, de nombreuses enquêtes nationales et européennes³⁰ montrent que la fracture numérique liée à l'âge s'est largement résorbée au fil du temps, particulièrement dans le champ du travail. On peut émettre l'hypothèse que cette perception d'aptitudes différenciées en termes d'usages des TIC repose en partie sur des stéréotypes ou des préjugés.

Nous nous arrêtons un peu plus longuement sur cette question, car le rapport aux TIC est perçu comme un élément de démarcation fort entre les générations, particulièrement entre les plus jeunes et les plus âgés. Mais la démarcation entre jeunes et âgés n'est pas aussi nette que le laissent supposer les stéréotypes véhiculés dans la société, en général, et dans le monde du travail, en particulier. Une typologie proposée en 2001 par un organisme public de planification socioculturelle aux Pays-Bas³¹, reprise et développée par d'autres chercheurs par la suite, distingue trois niveaux de compétences numériques : les compétences instrumentales qui ont trait à la manipulation du matériel et

³⁰ Eurostat, Base de données statistiques sur la société de l'information.

³¹ J. Steyaert et J. De Haan, *Geleidelijk digital : een nuchtere kijk op de sociale gevolgen van ICT*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2001.

des logiciels ; les compétences structurelles ou informationnelles qui concernent la nouvelle façon d'entrer dans les contenus en ligne (chercher, sélectionner, comprendre, évaluer, traiter l'information) ; et les compétences stratégiques qui concernent l'aptitude à utiliser l'information de manière proactive, à lui donner du sens dans son propre cadre de vie et à prendre des décisions en vue d'agir sur son environnement professionnel et personnel. Ces mêmes auteurs ont démontré que si les jeunes étaient effectivement plus habiles au niveau des compétences instrumentales, les plus âgés l'étaient davantage au niveau des compétences stratégiques. De plus, les enquêtes successives menées par Eurostat³² montrent que ce qui reste déterminant dans la fracture numérique aujourd'hui, ce n'est plus l'âge mais bien le niveau d'instruction des personnes et les revenus.

D'autres travaux ont aussi étudié l'hétérogénéité au sein de la jeunesse et relativisent la vision d'une jeunesse faite de natifs numériques, généralement habiles avec les technologies. Il y a aussi pas mal de différences au sein de la jeunesse elle-même, avec ceux que l'on appelle « les offline », une proportion de jeunes qui ne savent pas utiliser ou très peu les outils informatiques. En même temps, il y a aussi une partie de la jeunesse qui sait utiliser des outils informatiques, mais à travers des usages qui ne correspondent pas aux attentes du monde professionnel. Ils savent utiliser leur ordinateur comme un poste multimédia, pour télécharger des films, de la musique, aller sur des réseaux sociaux, mais ils ne savent pas rédiger un document, ou l'archiver, ou retrouver leur CV sur leur ordinateur. La vision tranchée entre jeunes et âgés est donc à la fois le résultat de réalités mais aussi de stéréotypes.

Le concept de « menace du stéréotype » développé par les psychosociologues est intéressant pour notre propos. Il nous amène aux difficultés des politiques de gestion des âges qui, malgré elles, activent des stéréotypes contre-performants. Comment dès lors implémenter des politiques de gestion des âges sans activer d'effets pervers ? Lorsque l'auto-identification comme travailleur âgé est associée à des stéréotypes négatifs, elle conduit à un désengagement par rapport au travail. Elle prédit des intentions de retrait précoce du marché du travail, car une manière d'échapper aux stéréotypes négatifs, c'est de quitter le lieu où l'on vit ces stéréotypes négatifs. Il vaut mieux être un jeune retraité qu'être un vieux travailleur. L'auto-identification négative comme travailleur âgé est devenue plus fréquente suite aux campagnes multiples autour des risques liés au vieillissement de la population et aux travailleurs âgés, aux mesures successives qui ont été prises et à tout ce qui a pu être entrepris à la fois au niveau des politiques publiques et dans les entreprises. Finalement, l'auto-identification comme travailleur âgé est un phénomène qui a été créé ou amplifié par des discours et des campagnes qui sont faites autour de la problématique du vieillissement et du besoin de maintenir les travailleurs âgés au travail.

Cela pose la question des difficultés des politiques de gestion des âges. Comment implémenter des politiques de gestion des âges en entreprise, sans activer les effets pervers de cette auto-identification à une catégorie associée à des stéréotypes négatifs ? Les politiques prises en faveur de l'insertion des jeunes sont rarement associées à des stéréotypes négatifs, comme le sont des politiques en faveur du maintien en emploi des âgés. Pour contrecarrer les effets de ces stéréotypes négatifs, les psychosociologues prônent le contact intergénérationnel, ce que notre analyse des dynamiques organisationnelles met aussi en avant, à travers les bienfaits de la mixité en âge des collectifs. Mais il est difficile de cibler une gestion des âges dans une perspective intergénérationnelle. Les politiques mises en œuvre ciblent plus souvent un groupe sans envisager les répercussions sur les autres groupes d'âges.

En Belgique, depuis 2004, un plan appelé « tandem » a été mis en place dans le secteur non marchand. Il permet à un travailleur âgé d'opter pour un travail à mi-temps sans grande perte de revenus au profit d'un jeune dépourvu d'expérience professionnelle. Concrètement, grâce au demi-salaire économisé, l'employeur engage un travailleur débutant à moindre coût et rétrocède la diffé-

³² Eurostat, *op. cit.*

rence au senior. Celui-ci perçoit alors, outre la moitié de son salaire et l'allocation crédit-temps³³, une allocation complémentaire qui lui permet de conserver au total environ 80 % de ses revenus. Considéré comme un plan *win-win*, ce dispositif soulève néanmoins des questions en termes de justice organisationnelle, car il institue une situation où un salarié senior choisit de travailler à mi-temps en conservant 80 % de son salaire et un jeune se voit offrir un mi-temps au salaire débutant. Le premier est à un moment de son parcours de vie où, en principe, sa sécurité financière est assurée, tandis que le second est en début de vie indépendante, mais il ne pourra guère l'être avec un demi-salaire de débutant non expérimenté. Certes, le jeune pourra peut-être compléter son mi-temps par un autre mi-temps – s'il est chanceux, dans la même institution – mais sur le principe, le dispositif ne paraît pas vraiment équitable même si l'intention est d'assurer l'emploi des deux parties. On risque ici de se retrouver dans le troisième cas de figure décrit dans le point 4, celui qui, par effet ricochet, va créer des rapports tendus entre générations, car un groupe d'âge se sentira moins bien traité pour assurer le confort d'un autre groupe d'âge. Bref, la gestion des âges est sans doute d'abord une affaire de gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications.

POUR ALLER PLUS LOIN :

Méda D., Vendramin P., 2013, *Réinventer le travail*, Paris, PUF.

Vendramin P., 2010, « Connivences et dissonances entre générations au travail » in G. Hamel, C. Pugeault-Cicchelli, O. Galland et V. Cicchelli, *La jeunesse n'est plus ce qu'elle était*, Rennes, PUR, « Le lien social », p. 329-342.

Vendramin P., 2010, *Generations at Work and Social Cohesion in Europe*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, « Work & Society ».

³³ Cette allocation crédit-temps a été supprimée en 2014.

Débat avec la salle

Anne-Françoise Molinié, (démographe, chercheuse au Creapt / CEE) : merci beaucoup, Patricia. Je propose d'ouvrir la discussion, à ceux qui le souhaitent.

Gérard Cornet (gérontologue) : Bonjour. Je travaille sur un projet « toute la génération d'entreprise », et sur un autre projet où on vise les stéréotypes concernant les 50 ans et plus, sur l'âge et le sexe (qui est un sous-projet FSE de la République tchèque, dans lequel je suis partenaire pour la France). Effectivement, on a beaucoup de mal, dès qu'on fait des politiques d'âge. On ne se rend pas compte que ça accentue le stéréotype négatif. Donc, est-ce que vous pensez que la solution n'est pas de beaucoup plus axer sur le mariage des compétences, sur la protection-santé, sur la conciliation famille-travail, que sur l'âge ? J'ai vu, moi, les erreurs de communication qui ont été faites. Et, je voudrais aussi en savoir plus sur ce que vous avez dit sur le partage des temps (qui n'est pas le projet *Win-Win*, mais un autre), qui semble avoir été très critiqué par le patronat belge.

Patricia Vendramin : je pense qu'effectivement la mise en place de politiques des âges, et même d'adaptation des conditions de travail en faveur des âgés, est assortie de stéréotypes négatifs. Une dizaine d'années de communication publique, avec des images parfois peu valorisantes, ont contribué à élaborer ces stéréotypes. Je travaille dans les sciences du travail depuis trente ans, maintenant. Au début, j'avais des collègues qui travaillaient sur la préparation à la retraite. Il n'y avait pas ces stéréotypes négatifs autour des travailleurs âgés. On ne parlait pas de ça à ce moment-là. C'est quelque chose qui a été construit autour des angoisses liées à la pérennité des systèmes de retraite et du vieillissement démographique.

Je citerai une autre étude qui a été faite en Belgique dans un grand hôpital. Elle observait l'effet de mesures prises en matière de gestion des âges et de conditions de travail. Les chercheurs ont observé que, quand on prenait des mesures d'adaptation des conditions de travail en faveur des âgés, les jeunes avaient tendance à les percevoir comme étant moins compétents, comme si le fait de prendre des mesures d'adaptation des conditions de travail était associé à un processus de diminution de la compétence.

Par rapport à votre question, je dirais que ce matin, cela a déjà été évoqué par la première oratrice qui disait que, finalement, plutôt que de parler de plans « seniors » ou de plans de « pénibilité », on pourrait les regrouper dans des programmes de gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications. On évite alors ce genre de stéréotypes autour des groupes d'âge. On a besoin d'une gestion prévisionnelle pour l'ensemble, parce qu'un grand enjeu actuel, c'est aussi la gestion prévisionnelle de la génération du milieu. Pour ceux qui sont dans la quarantaine, il y a un besoin important de se préparer aux vingt-cinq années qui suivent. Sur le plan évoqué, ce qui est pointé, c'est le déséquilibre entre les avantages des uns et les inconvénients des autres.

Serge Volkoff : d'abord, pour aller dans le sens de ce que tu viens de dire, et la remarque de Ti-phaine Garat ce matin, sur l'idée de plan plus cohérent, beaucoup de chercheurs, de spécialistes, de praticiens, vont dans ce sens-là, vraiment. Et on voit bien que les entreprises, et les négociateurs en entreprise – du côté syndical – sont embarrassés quand on saucissonne trop. Ils sont obligés de savoir : est-ce qu'on reprend, ou est-ce qu'on ne reprend pas une thématique, ici ou là ? Et puis cette espèce de hachage, de succession de temps d'obligation de négocier, nuit à la continuité des affaires. Voilà la difficulté.

J'étais dans certaines instances où ces questions-là se discutaient ; j'ai assisté aux échanges. Et, très honnêtement, on avait des gens du ministère qui avouaient « chaque ministère a son territoire ». C'est sûrement pareil dans les autres pays. Ce n'est pas le même ministère, ou en tout cas la même direction en son sein, qui suit une affaire d'égalité homme-femmes, qui suit une affaire de santé au travail, une affaire de retraite anticipée, etc. Ce ne sont pas les mêmes professionnels. Ça n'implique pas les mêmes organismes. Ça n'implique pas les mêmes dispositifs de subventions. Et

ensuite pour réussir à homogénéiser ça, c'est un gros travail. Là, il y a un hiatus entre politiques publiques et pratiques d'entreprise, parce que les pratiques d'entreprise les plus cohérentes seraient celles qui mixeraient l'ensemble.

La question que je voulais te poser, c'était sur tout autre chose. J'ai trouvé ça extrêmement intéressant l'exposé que tu viens de faire, et par la clarté et la netteté de ce que tu dis, et par les nuances que tu apportes, qui en plus sont transfrontalières apparemment. Mais il doit y avoir des spécificités nationales. Alors ma question, c'est : est-ce qu'on n'a pas envie de s'évader encore un tout petit peu là, et pour une fois un peu de sortir du travail ? C'est-à-dire, qu'est-ce qu'il se passe à côté ? Dans ce qui a été recueilli dans ces différents pays par les équipes de recherche, les questions par exemple de rapports parents- enfants sont là juste à côté. Est-ce que les générations des 50 plus, quand ils parlent des jeunes, ils ne parlent que des jeunes dans l'entreprise, ou est-ce qu'ils parlent aussi du rapport au travail et à l'emploi de leurs propres enfants ? Est-ce que les moins de 30 ans ne parlent que des 50 ans et plus, de leur milieu professionnel, de leur entreprise, ou aussi du rapport à l'emploi et au travail de leurs propres parents ? Alors, pourquoi je dis ça ? C'est parce que, du coup, sur des questions de ce type, les questions de politiques publiques qui sont en cause, ne sont peut-être pas seulement des questions de politiques publiques emploi-travail, qui sont en cause bien sûr, mais peut-être aussi dans le domaine par exemple de l'éducation ?

Patricia Vendramin : les relations parents-enfants ont été abordées plusieurs fois. Elles ont été abordées d'abord dans le modèle de travail qui est transmis entre générations successives : la manière dont on s'engage dans le travail, le rapport aussi à la disponibilité pour la famille ou pour le travail. Ces relations parents-enfants ont aussi été posées dans la vision des rôles de genre, par rapport à ceux des parents, ceux des générations actuelles, avec des femmes diplômées qui souhaitent travailler comme les hommes, qui sont même plus diplômés qu'eux, et qui souhaitent donc ne pas renoncer. Ces relations ont également été abordées sous l'angle de l'ambivalence des relations intergénérationnelles où, finalement, on est compétiteur avec les enfants des autres en milieu professionnel, et solidaire avec ses enfants à l'extérieur du travail. Dans les pays du Sud, il y a une confrontation entre générations qui ne se fait pas, parce que se joue en dehors du travail une solidarité, même forte. La survie économique des jeunes se fait par le transfert des parents. Un chercheur italien parle d'une « réciprocité paradoxale », où, finalement, dans un pays comme l'Italie où il y a peu de dépenses de protection sociale en faveur des jeunes (allocations de chômage) et où le logement est très cher, la redistribution se fait par les familles. Il y a une solidarité à l'intérieur des familles qui atténue ces différences de position au travail.

Chapitre 7

DE LA LOI À LA MISE EN ŒUVRE DES PLANS ET ACCORDS POUR L'EMPLOI DES SALARIÉS ÂGÉS : CONTES ET DÉCOMPTES

Annie Jolivet, économiste, chercheure au CEE, chercheure associée à l'Ires et membre du Gis-Creapt

Préparer une présentation pour ce séminaire est toujours un peu difficile. C'est d'autant plus le cas cette fois que ma présentation s'appuie sur une recherche que nous sommes en train de terminer pour la Dares. Cette recherche porte sur la construction et la mise en œuvre des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés. Elle est réalisée par l'Ires et l'Anact et mobilise huit personnes. Je vais vous en présenter un certain nombre de résultats et l'état actuel de mes réflexions sur cette action publique particulière.

Cette forme particulière d'action publique se retrouve désormais dans d'autres domaines, tels que la prévention de la pénibilité du travail et, aujourd'hui, le contrat de génération. On a ainsi une sorte de récurrence d'un type d'action publique.

La question sous-jacente est de savoir dans quelle mesure ce type d'action conditionne les réactions des entreprises, modifie éventuellement les pratiques des entreprises. L'objectif de l'action publique à laquelle je m'intéresse ici est en effet de favoriser l'emploi des seniors. Donc *a priori* de modifier les pratiques des entreprises, là où elles n'avantagent pas le maintien en emploi des seniors, le recrutement de seniors. Ce type d'action publique a-t-il un effet ? Quel type d'effet ? Comment peut-on l'analyser ?

Je vais d'abord vous présenter les caractéristiques de l'action publique en faveur de l'emploi des salariés âgés, issue de la loi du 17 décembre 2008. J'essaierai ensuite de vous montrer, à partir des résultats de la recherche que nous avons menée, ce que nous avons pu observer du point de vue du contenu des accords et des plans d'actions et du point de vue de leur mise en œuvre. Je prendrai juste quelques exemples pour illustrer ce que nous avons pu observer. Enfin, je reviendrai sur la question des effets de cette politique publique en particulier – parce que j'ai beaucoup d'interrogations sur la façon dont on peut évaluer ses résultats.

Sur ce thème de l'emploi des seniors a été mise en place une « obligation » de négocier. J'hésite toujours à parler d'obligation de négocier, parce que ce n'était pas de cette façon-là qu'était présentée la loi au départ. Au départ, un article de la loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2009 met en place « une incitation à négocier », assortie d'une pénalité s'il n'existe pas de plan d'action ou d'accord en faveur de l'emploi des seniors à une date fixée (la façon précise de le dire c'était « pour l'emploi des salariés âgés », ce que je traduis, peut-être abusivement, par « senior »). Cette loi s'impose à toutes les entreprises d'au moins 50 salariés, et comporte un certain nombre d'exigences.

L'objectif, même s'il n'est pas formulé explicitement, serait de faire évoluer les comportements des entreprises, ou les pratiques des entreprises, pour inciter à une (meilleure) gestion des âges, ou à une (meilleure) gestion des seniors.

Il est habituel qu'en France l'État prenne le relais des acteurs sociaux et impulse un certain nombre de négociations, sur des thèmes qu'il estime relever de l'intérêt général. Les obligations de négociation ne sont donc pas une nouveauté. La particularité de la loi de 2008, c'est qu'elle pose une négocia-

ciation particulière. Le seul exemple de ce type jusqu'à maintenant étaient les négociations sur le passage aux 35 heures.

C'est une négociation particulière, tout d'abord, parce que la loi pose une double contrainte. Elle pose une contrainte en termes de délais, parce qu'il faut avoir négocié ou mis en place un accord ou un plan d'action au plus tard début 2010. Elle pose aussi des exigences de contenu, sur lesquelles je vais revenir. Ces exigences précisent tout le contenu formel que doivent avoir ces accords ou ces plans d'action.

Deuxième point : cette loi met en place une pénalité de 1 % de la masse salariale, si un accord ou un plan d'action n'est pas mis en place. Ce risque de pénalité fait qu'on passe d'une idée d'incitation à une idée d'obligation ou quasi-obligation – la pénalité est, en fait, suffisamment dissuasive pour que l'entreprise ait plutôt intérêt à s'en exonérer. À ma connaissance, très peu d'entreprises ont versé une pénalité. D'ailleurs, l'objectif du gouvernement, clairement affirmé au moment où la loi a été discutée, était vraiment qu'aucune entreprise ne paye la pénalité – et donc que toutes les entreprises aient soit négocié un accord, soit mis en place un plan d'action.

Troisième élément : les exigences de contenu font apparaître un souci de quantification et de pilotage par des indicateurs. La loi exige des entreprises qu'elles se fixent des objectifs. Si certains sont précisés, la plupart est laissée à la discrétion des entreprises.

En contrepartie, ou en accompagnement de ces exigences, la loi laisse une grande marge d'initiative aux négociateurs ou aux entreprises sur la définition des actions qui sont considérées comme pertinentes, qui sont choisies dans les accords ou dans les plans d'action, sur la définition des objectifs, et sur la définition des indicateurs. Même s'il y a des exigences de contenu, dans la pratique on a des choses qui sont finalement beaucoup plus floues. Or, l'accord ou le plan d'action sont libératoires. Il suffit d'en avoir un qui respecte les formes minimales exigées pour ne pas avoir à payer la pénalité. La loi crée donc une combinaison d'exigences strictes et contraignantes, du moins en première lecture, et d'éléments qui laissent une large place à l'initiative des entreprises.

Ce mode d'action que je n'ai pas nommé jusqu'à présent, relève de ce qu'on appelle une « action publique négociée ». C'est un objet hybride, puisque qu'il s'agit d'une politique publique dont la mise en œuvre et même une grande partie du contenu dépendent de ceux qui vont négocier et/ou mettre en place les textes en question. Les pouvoirs publics fixent des grandes règles, des principes qui peuvent être plus ou moins contraignants, plus ou moins précis. Tout ce qui est détail des actions, et des choses très concrètes, est laissé à l'initiative des négociateurs ou de l'entreprise. On peut considérer que c'est pour les pouvoirs publics une façon soit de se décharger de la difficulté à prescrire des choses précises (ça c'est la lecture critique), soit d'avoir un vrai souci d'adaptation à tout ce qui tient aux caractéristiques des entreprises, des activités, des conditions locales, liées au territoire entre autres. Les pouvoirs publics n'ont pas la capacité de proposer des mesures qui soient finement adaptées à la situation de chaque entreprise, d'où la large place laissée à la négociation. C'est vraiment quelque chose de particulier puisque, d'une certaine façon, la politique publique n'est plus à la main entière de l'État, si tant est qu'elle l'ait été. L'accord ou le plan d'action dépend complètement des conditions locales et des conditions concrètes de mise en œuvre des dispositions.

On peut assortir le respect des objectifs, ou le respect d'un certain nombre d'exigences de contenu par exemple, de récompenses ou de sanctions. C'est le propre des incitations. Si je reprends l'exemple des 35 heures, qui était le premier exemple d'action publique négociée : les entreprises qui avaient négocié très en amont de la loi, qui étaient dans les premières à négocier, ont bénéficié d'exonérations de charges sociales – ce que n'ont pas eu forcément les entreprises qui sont entrées plus tardivement dans ce type de démarche. Dans le cadre de cette incitation à négocier, il y avait un bonus pour ceux qui se lançaient en premier – bonus qui était censé compenser les désavantages et les coûts liés à la réduction du temps de travail. On pourrait aussi envisager que le non-respect de certains objectifs serait assorti de sanctions. Ces récompenses ou sanctions n'existent pas dans la loi de décembre 2008 : dans la négociation collective sur les accords et plans d'actions seniors, à aucun

moment il n'est prévu de prononcer une sanction si les entreprises n'atteignent pas les objectifs – et, comme on le verra, d'autant moins que les objectifs sont fixés par les entreprises elles-mêmes.

Cette idée de déléguer le détail et des actions concrètes à quelqu'un qu'on n'observe pas de façon précise, dont on ne peut pas apprécier les efforts, et donc que l'on essaye d'inciter à agir par le biais d'un certain nombre de règles ou d'incitations monétaires (récompenses ou sanctions), c'est en économie un problème classique relevant de la théorie de l'agence. Cette théorie essaye de répondre à un problème assez présent dans l'économie, dans la vie sociale : l'existence de situations où la « satisfaction », l'atteinte des objectifs d'un agent (le « mandant » ou le « principal ») dépendent des efforts et des actions d'un autre agent (le « mandataire » ou « agent »). Dans des situations où l'on observe imparfaitement les efforts et les actions d'un agent, il faut mettre en place des incitations qui peuvent être monétaires ou réglementaires. Il s'agit de faire en sorte que ces incitations soient suffisamment opérantes pour que l'agent se comporte de la façon dont on espère qu'il va se comporter, dans un contexte d'incertitude sur ses efforts et d'impossibilité à observer son comportement. Il y a probablement des analyses similaires en sciences politiques, en sociologie, etc., avec lesquelles je suis moins familière.

Dans le cas de l'action publique négociée sur l'emploi des seniors, les exigences de contenu comportent trois grands éléments, trois requis importants.

Premier élément : les entreprises doivent choisir un objectif global, soit le maintien dans l'emploi, soit le recrutement des salariés âgés. L'entreprise peut choisir les deux : qui peut le plus, peut le moins. *A minima*, il faut choisir un objectif. L'entreprise doit également se fixer un objectif chiffré : par exemple une proportion cible de salariés de plus de tel âge parmi les salariés, une proportion cible parmi les recrutements.

Deuxième élément : les entreprises doivent choisir au moins trois domaines d'action parmi les six énumérés dans la loi et dans les décrets qui ont suivi, et au moins une action par domaine d'action. Ces six domaines sont : le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ; l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ; l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité ; le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ; l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ; la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

Certaines actions peuvent relever de deux, voire trois, domaines d'action. Par exemple, le tutorat peut se concevoir dans le cadre du développement des compétences et des qualifications mais aussi comme un élément de l'aménagement des fins de carrière ou comme un élément de la transmission des savoirs. Il n'y a donc pas forcément d'association stricte entre un domaine d'action et certains dispositifs. Ceux-ci vont pouvoir en fait migrer d'un domaine d'action à l'autre – ce qui n'est pas forcément aisé pour concevoir un accord ou un plan d'action.

Pour chacune des actions retenues, les entreprises doivent se fixer un objectif chiffré, mesuré au moyen d'un indicateur. La loi ne dit pas clairement s'il faut le faire pour chacune des actions. Il suffit qu'il y ait un indicateur par domaine d'action. L'idée, c'est que les entreprises se fixent des indicateurs, des objectifs, qu'*a priori* elles essayent d'atteindre (mais je l'ai dit, sans sanction).

Dernier élément important : les modalités de suivi. La loi mentionne juste qu'il faut fixer des modalités de suivi – ce qui est habituel dans la négociation collective. Il n'y a pas d'imposition de règles, de façon de faire, ou d'exigences. C'est pourtant un élément d'une sorte de contrôle, au niveau de l'entreprise, qui transiterait par les négociateurs – et, évidemment dans l'idée de la loi, il s'agit des représentants du personnel, des délégués syndicaux. Les entreprises ne seraient pas livrées à elles-mêmes. Le regard des autres négociateurs pourrait apporter plus d'éléments aux débats, permettre de discuter les indicateurs. Et, dans la perspective d'un renouvellement des accords ou des plans d'action, cela pourrait constituer un élément d'une boucle de rétroaction.

Pour terminer cette analyse de l'incitation à négocier sur l'emploi des salariés âgés, je voudrais rappeler que certains éléments peuvent influencer la perception des entreprises ou des représentants

syndicaux, par exemple, et ainsi contribuer à la construction des accords ou des plans d'action, à la définition des actions. Par exemple, des études sur les bonnes pratiques ont été commandées à Viego et à l'Anact. Des exemples d'indicateurs ont été proposés par le ministère du Travail et par l'Anact. L'objectif est que cela serve aux négociateurs pour piocher des exemples, que cela leur donne des idées. On peut comprendre cet ensemble comme un « cadrage cognitif ». C'est-à-dire, comme des éléments qui poussent à comprendre ce qui est demandé, à comprendre « la question de l'emploi des seniors », sous un certain angle. De mon point de vue, la loi est très orientée « seniors » et moins « tous les âges », à la fois par sa rédaction même, et par des exemples souvent donnés, qui ont tendance à être des exemples sur des dispositifs plutôt ciblés, ou des dispositifs qu'on peut comprendre comme ayant un intérêt pour les seniors. Cela signifie que ces éléments-là apportés, d'une part par la loi, et d'autre part par les exemples, peuvent contribuer à façonner une façon d'aborder le problème – et parfois même, en raison des contraintes de délais, à aller un peu vite dans la définition des actions et la définition des indicateurs.

Cela crée deux risques. Le premier risque est que ce cadrage cognitif conduise en fait à réduire les possibles qu'on envisage au moment où on construit un accord ou un plan d'action. Le second risque est qu'il y ait avant tout un souci de mise en conformité avec la loi, pour éviter la pénalité – et donc pas forcément d'exigences, ou de travail de réflexion en amont ou au moment de la construction de l'accord. Et donc qu'on aille en fait au plus vite.

Je vous propose maintenant quelques éléments de bilan sur la négociation et la mise en œuvre, dans onze entreprises, d'accords ou de plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés. Chacune des onze entreprises a fait l'objet d'une monographie et nous sommes en train de rédiger l'analyse transversale. Les monographies permettent d'analyser en détail les éléments de contexte, le processus de négociation, le contenu de l'accord ou du plan d'action et sa mise en œuvre. Extraire de cette richesse monographique des éléments synthétiques est difficile. Nous sommes encore un peu dubitatifs sur la façon de présenter ça. J'ai sélectionné certains points, et ce que je vais dire n'engage pas l'équipe en tant que telle.

Lorsqu'on observe le déroulement des négociations dans ces onze entreprises, on voit que ce sont des négociations complexes – parce qu'elles mobilisent des savoirs qui ne sont pas forcément détenus par l'entreprise, ni du côté direction, ni du côté des organisations syndicales. Les organisations syndicales ou les représentants du personnel ont une certaine difficulté à avoir très en amont par exemple les éléments de diagnostic dont disposent les directions d'entreprise – mais aussi à avoir suffisamment de temps de réflexion, avoir des exemples ou des suggestions à faire sur les mesures à mettre en place. Les négociations se sont faites assez rapidement au moment de la mise en place de la loi, de sorte que ce temps de réflexion a été réduit. Et il a probablement été particulièrement difficile aux représentants du personnel de contribuer à la réflexion, de fournir des suggestions, des réflexions au moment des séances de négociation.

Quand on examine les accords et les plans d'action en détail, on constate qu'ils satisfont les exigences souvent au-delà des minima, même si certains textes peuvent sembler très simples, surtout ceux des PME. Il ne semble pas y avoir de volonté claire de rester vraiment *a minima*, de produire un texte qui soit une mise en conformité pure et simple. Pour autant, dans un certain nombre de cas, cette négociation a rencontré des difficultés – ce qui explique d'ailleurs que certaines de ces négociations ont abouti non pas à la signature d'un accord mais à un plan d'action à l'initiative de l'entreprise.

Quelques originalités m'ont attiré l'œil.

Même si la loi ne le demandait pas, quelques entreprises ont fait un effort de diagnostic – le plus souvent parce que ce sont des entreprises qui étaient déjà un peu avancées sur la question. Dans des accords qui peuvent sembler très pauvres en contenu, on trouve ainsi un préambule ou des éléments de diagnostic qui finalement sont relativement riches. Il y a ainsi eu, dans certaines entreprises, des efforts, ou déjà une capacité à réfléchir sur leur situation, sur les éléments essentiels, sur les problématiques qui étaient en place. Par exemple, une PME du BTP détaille dans son préambule des

aspects d'usure, des aspects d'accident du travail, des éléments sur sa structure démographique, des enjeux liés à son activité, des enjeux liés à sa rentabilité et à la concurrence avec d'autres entreprises.

Dans une entreprise, la négociation s'est déroulée sur un temps plus long (c'est notre seul exemple de ce type). Ce n'était pas prévu par la loi. Cette très grosse entreprise de restauration collective, qui comporte un très grand nombre d'établissements, n'avait pas d'expérience sur le sujet. Elle s'est engagée d'emblée dans une négociation longue, qu'elle a conclue dans les délais fixés par un plan d'action. Cela a suscité la colère des organisations syndicales d'ailleurs, qui ont pensé que ça s'arrêterait là. La direction de l'entreprise a prolongé la négociation. Il y a eu au total dix-huit mois de négociation, avec donc d'abord un plan d'action, et puis ensuite, finalement, un accord qui ne reprend pas tout à fait les éléments du plan d'action, qui s'en distingue un petit peu. L'un des traits saillants de ce cas, c'est que l'entreprise a décidé de faire quelque chose à sa main, en choisissant de faire une négociation en deux temps. C'est un exemple de marge de manœuvre que peut prendre une entreprise – même par rapport à une loi qui fixe une exigence de délais très stricte.

On trouve, dans certains accords plans d'action, des actions ou des domaines d'action spécifiques. Par exemple, la modification des stéréotypes, des actions en matière de rémunération. Certaines entreprises ne sont pas forcément restées aux domaines d'action tels qu'ils étaient cités – même si évidemment la plupart d'entre elles ont respecté strictement le libellé des domaines d'action.

On le verra, le déploiement des accords est un vrai problème – surtout évidemment dans les entreprises de grande taille. Il ne s'agit pas seulement d'avoir un accord ou un plan d'action au niveau central : l'enjeu, c'est de le décliner et de faire en sorte que cet accord vive à des niveaux locaux. L'une des difficultés est de convaincre les responsables de terrain, ou l'encadrement de proximité, qu'il faut mettre en place cet accord, et qu'il faut prendre du temps pour gérer cette mise en place.

Je voudrais évoquer, à ce propos, la question de l'emboîtement et du recouvrement. Serge en a parlé hier, en mentionnant l'idée d'une négociation unique. Les champs de négociation se sont succédés ces dernières années et plusieurs nouveaux thèmes sont arrivés – ce qui, d'ailleurs, pose des problèmes aux entreprises et aux négociateurs syndicaux, parce que cette nouveauté, cette remise sur le chantier de thèmes proches ou nouveaux, est évidemment compliquée à gérer. On retrouve par conséquent, dans les accords ou les plans d'action, des actions déjà présentes dans des accords ou des plans d'actions antérieurs. Des actions, des dispositifs mis en place peuvent aussi ne relever d'aucun accord mais de la pratique de l'entreprise, habituelle ou nouvelle. Ils ne sont alors pas visibles dans un accord.

Regardons à présent deux domaines d'action : l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité ; l'aménagement du temps de travail.

En matière d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité, les actions qu'on observe font le partage entre deux types d'entreprise.

Laurent Caron nous a présenté des exemples, lundi, qui montraient bien que certaines entreprises avaient déjà réfléchi en amont, soit de leur propre initiative, soit en réponse à des sollicitations extérieures (Carsat, contact avec les Aract, etc.). Ainsi, elles ne partent pas de zéro quand elles travaillent sur ces sujets-là. Nous faisons le même constat. On voit des entreprises qui, par exemple, :

- approfondissent leurs actions d'amélioration globale des conditions de travail ;
- renforcent le budget destiné à l'amélioration des conditions de travail ;
- mettent en place des systèmes d'évaluation de la pénibilité, qui étaient déjà prévus par exemple dans un plan « santé-travail », et qu'elles mettent plus précisément en œuvre à l'occasion de cet accord (exemple d'une grande entreprise électro-ménager).

D'autres entreprises ont peu ou pas d'antériorité sur le sujet et démarrent quasiment de zéro. Une association, qui prend en charge des personnes avec des restrictions mentales, découvre ainsi à l'occasion des premières réunions de négociation qu'il y a une problématique d'usure profession-

nelle. La direction de cette association n'avait pas prévu de mettre en place des actions en matière d'amélioration des conditions de travail. Et, finalement, elle met en place un certain nombre de choses, avec quelque difficulté, par exemple une réflexion dans le cadre du CHSCT. La négociation a été l'occasion d'agir en matière d'amélioration des conditions de travail, alors que ce n'était pas envisagé au départ – et que ça n'avait pas été fait dans les années précédentes.

Je ne voudrais pas dire que ça se passe forcément bien. Il y a des entreprises qui font ça vraiment *a minima*, en restant sur des bilans de santé par exemple, ou de la prévention très limitée. Afficher des actions en matière d'amélioration des conditions de travail ne veut pas dire que l'entreprise va forcément très en profondeur avec ces actions. Il y a des degrés divers. Et, dans tous les cas, pour les entreprises qui ont démarré un peu tard, ou à l'occasion de cette obligation de négociation, on constate qu'il est nécessaire de prendre en compte le temps de construction des démarches. Réfléchir sur ces questions-là, ou mettre en place des choses, quand on n'a pas réfléchi sur ces questions avant, ça prend du temps.

Dans l'entreprise que je vous citais tout à l'heure, celle qui a négocié sur dix-huit mois, les négociateurs avaient décidé d'évaluer la pénibilité avec tout un système de cotation de postes. Ils n'avaient pas d'idée particulière sur la question. Au début, ils ont construit un indicateur, en petit cercle. Puis finalement, cet indicateur, quand ils ont voulu le mettre en place, les responsables des ressources humaines d'établissements (RRH) en particulier ont dit : « Stop. Ça ne va pas du tout. Il faut recommencer ». Si on analyse la mise en place de cette action, l'entreprise est très en retard : ce qui était prévu n'a pas été fait, tout simplement parce que les personnes en charge de le faire se sont rendu compte, chemin faisant, que ce n'était pas tout à fait ce qu'il fallait. Il fallait prendre le temps de construire un outil qui rencontre l'adhésion de tous et qui réponde aux besoins de l'entreprise. Les responsables de cette action sont revenus un peu en arrière. Ils ont repris le temps de la réflexion. Tout ça prend du temps.

En matière d'aménagement du temps de travail, on voit surtout des dispositifs de réduction du temps de travail, le plus souvent sans compensation salariale. C'est souvent du mi-temps ou du 80 %, avec une rémunération à 50 % ou à 80 %. Ces dispositifs sont souvent assortis d'un certain nombre d'exigences. Par exemple, le salarié qui souhaite en bénéficier doit annoncer sa date de départ en retraite, de façon à ce que l'entreprise puisse prévoir les remplacements.

Ces aménagements, qu'on pourrait penser particulièrement intéressants pour des salariés exposés à des conditions de travail physiquement exigeantes, ont, en fait, rencontré un succès extrêmement limité. Pourquoi ? L'absence de compensation même partielle de la baisse de salaire est évidemment un frein. De plus, dans certaines entreprises, il n'y a pas de salariés de ces âges-là ou très peu qui pourraient remplir les conditions d'accès. Donc, ce n'est pas uniquement faute d'intérêt pour cette mesure-là, mais c'est aussi faute de « combattants ». Il y a très peu de personnes concernées, donc forcément, il y a très peu de personnes qui demandent.

Ce peut être aussi dû au fait qu'il y a d'autres possibilités de gérer son temps ou son activité de travail. Par exemple, dans l'une des entreprises étudiées, une biscuiterie, il existe un grand nombre d'horaires possibles et ces possibilités sont largement ouvertes. Les personnes jouent plutôt là-dessus – par exemple en essayant d'être toujours du matin, ou d'avoir des postes avec des horaires qui leur conviennent davantage, sans passer forcément à mi-temps. Il y a donc une forme de substitution. Et les personnes ne vont pas vers la mesure qui, évidemment, est la plus coûteuse sur le plan des revenus.

Je termine sur une question qui va faire le lien avec la dernière partie de mon intervention, consacrée à l'évaluation des effets de la loi. Les entreprises se sont fixé des objectifs globaux (maintien, recrutement), et des objectifs plus précis, accrochés, soit un domaine d'action, soit à une action particulière. Or, on constate que, dans certains cas, les objectifs ne sont pas atteints, et, dans d'autres, ils le sont facilement, et, parfois même, trop facilement.

Parfois, les objectifs ne sont pas atteints, parce qu'il a été difficile de déployer l'action. J'ai donné l'exemple de l'entreprise de restauration collective et de sa difficulté à mettre en place une évaluation de la pénibilité des postes. La réalisation des actions n'est clairement pas un bon indicateur du chemin parcouru dans cette entreprise. Il est difficile de déployer des actions lorsque la mise en œuvre est décentralisée. Faire en sorte qu'aux différents niveaux, surtout quand il y a différents établissements, le plan soit diffusé, que les salariés soient informés, mais aussi que les directions locales et l'encadrement prennent le relais sur le déploiement du plan, parlent des actions mises en place.

Autre exemple : on charge une personne d'animer le plan d'action ou l'accord. Or, cette personne est nommée ailleurs, ou part de l'entreprise. Les actions qui ont été impulsées et qu'elle suivait restent alors un peu en plan pendant une certaine période. Il peut y avoir une certaine réticence de l'encadrement, compte tenu de sa charge de travail, ou du fait que l'encadrement ne perçoit pas l'accord ou le plan d'action comme quelque chose de prioritaire. Cela peut retarder la réalisation des entretiens de seconde partie de carrière, ou l'élaboration d'éléments d'évaluation de la pénibilité. Les actions exigent un temps de préparation non négligeable, qui n'a le plus souvent pas été anticipé au moment de la construction du plan ou de l'accord. Les objectifs ne sont alors pas atteints parce que le temps de mise en place est très, très fortement allongé. Enfin, il y a des mesures qui ne trouvent pas leur public du côté des salariés. J'ai donné l'exemple de l'aménagement du temps de travail.

Dans d'autres cas, des objectifs sont atteints, et je ne suis pas sûre que ce soit très significatif. L'élément essentiel qui joue, c'est le fait que les entreprises se sont fixé elles-mêmes leurs objectifs. Même s'il n'y a pas de sanctions en cas de non-atteinte des objectifs, la tendance générale a quand même été de se fixer des objectifs qu'on pensait facilement pouvoir atteindre. Par exemple, sur les objectifs globaux de recrutement ou de maintien en emploi, quels que soient les indicateurs utilisés, la plupart des entreprises atteignent très largement les objectifs, parfois dès la première année. Pourtant, les plans d'action ou les accords généralement portent sur trois ans. C'est la durée fixée par la loi. C'est sans doute le signe que l'entreprise ne s'était pas fixé un objectif très exigeant, à la fois pour ne pas tomber sous le coup d'une éventuelle sanction (même si elle n'était pas prévue), et plus probablement par rapport à des questions internes : ne pas avoir à assumer la non-atteinte d'objectifs sur un accord ou un plan d'action.

On a quelques exemples d'actions non mises en place, avec pourtant une évolution favorable de l'indicateur associé. C'est le cas, dans une grande entreprise, d'un indicateur sur les inégalités d'accès à la formation pour les 50 ans et plus. L'indicateur s'est amélioré alors qu'aucune action n'a été mise en place par l'entreprise. Donc voilà, ils ne savent pas vraiment expliquer pourquoi ça s'est amélioré. « Suivi par les objectifs », ça veut dire que parfois on peut atteindre les objectifs même quand on ne fait rien. Ainsi, parfois, on fait des choses, mais on n'atteint pas les objectifs. Et parfois, on ne fait rien, et on atteint quand même les objectifs. Ce qui évidemment pose un tout petit peu question, quant à la nature des objectifs et des indicateurs.

Ceci conduit à s'interroger sur l'évaluation des effets de la loi. Ce sera le dernier temps de mon intervention. L'évaluation est un thème incontournable maintenant dans le domaine des politiques publiques. Or, les actions publiques négociées posent vraiment question : à quel niveau faut-il évaluer l'impact de la loi ?

La loi joue en effet à au moins deux niveaux (je ne parle que des entreprises ; je pourrais parler des groupes, des branches, mais faisons simple).

Au niveau de l'entreprise, la loi a-t-elle fait évoluer les pratiques ? Comment repère-t-on une évolution des pratiques ? Faut-il regarder uniquement les actions mises en place par l'entreprise ? Faut-il regarder les objectifs ? Vous avez compris que je suis moyennement convaincue par les objectifs en eux-mêmes. Ce n'est pas si facile de pointer si une action est faite ou non. L'action peut ne pas être faite, mais il y a quand même des choses faites. Donc il faut aller plus en détail dans la réalité des choses. Une évaluation interne est compliquée, parce qu'il y a parfois un manque de recul des direc-

tions et des représentants du personnel sur ce qui a été fait, des difficultés à appréhender quel était l'objectif, les raisons pour lesquelles telle mesure n'a pas abouti. Une évaluation externe n'est pas non plus aisée, parce que chaque entreprise a un contexte particulier, sa propre temporalité. Elle est donc dans un cheminement qui lui est propre, avec d'éventuels incidents de parcours. Il est difficile de porter de l'extérieur un jugement normatif, de savoir si oui ou non les pratiques ont évolué, et de quelle façon. Enfin, on peut aussi avoir des pratiques qui évoluent dans un sens favorable, ou des choses qui ont été mises en place dans certains domaines et d'autres domaines laissés un peu en friche, et sur lesquels on est un peu plus dubitatifs quant à la nature des actions. Comment fait-on la part des choses ? Quelle appréciation globale peut-on porter ?

Au niveau macro, comment doit-on juger les choses ? Doit-on retenir un objectif comme le taux d'emploi des seniors, qui ne dépend pas exclusivement des pratiques des entreprises ? Ou travaille-t-on sur la base des objectifs qui remontent des entreprises ? Est-il suffisant d'avoir un bilan chiffré du nombre d'accords signés et de plans d'action mis en place ? Quel type d'évaluation peut-on avoir à ce niveau ?

Nous avons essayé de mettre en évidence qu'il y aurait des effets d'apprentissage. Cette incitation – *via* une action publique – est censée modifier les comportements des entreprises, faire évoluer ces comportements. Mais il y a forcément un délai de réaction. C'est le cas de n'importe quelle politique publique. *A fortiori* si on délègue un certain nombre d'actions à des entreprises, donc à des « agents ». Il y a forcément un décalage par rapport à ce qui pouvait être prévu. Ce temps-là d'appropriation du sujet doit être pris en compte. Le contexte économique est variable, ce qui fait qu'à certain moment le sujet peut passer à la trappe, parce que ce n'est plus l'urgence – parce que par exemple il y a des restructurations, qui modifient complètement tout ce qui avait été prévu. Les évolutions démographiques jouent aussi dans la façon dont on peut envisager des actions. J'ai évoqué le fait que certaines actions ne trouvent pas leur public parce que les effectifs sont restreints dans les catégories d'âge qui sont visées. Ainsi différents éléments font que les effets d'apprentissage sont difficiles à repérer. Il est aussi très difficile de savoir si ces effets d'apprentissage sont capitalisés en interne. Si, dans la façon dont les accords sont négociés, ou les plans d'action mis en œuvre, on prend effectivement le temps de faire ce travail de réflexion : qu'a-t-on essayé de faire ? Qu'a-t-on mis en place ? Est-ce que ça a marché ? Faut-il revoir les choses ? Notre impression est mitigée. Certes, nous sommes passés dans les entreprises avant qu'elles n'établissent un bilan achevé, et la perturbation créée par la loi sur le contrat de génération a retardé la réalisation de ces bilans. Il nous est donc difficile de repérer les effets d'apprentissage qui ont pu se créer au fur et à mesure de la mise en place des actions et au moment de la renégociation.

Je voudrais insister au final sur la question du pilotage par les indicateurs (c'est pour cela que le titre de mon intervention mentionne les « décomptes »). Dans la loi, il y a cette exigence de retenir des indicateurs, en lien avec les objectifs et avec les actions. Les entreprises ont largement respecté cette exigence, afin que l'accord ou le plan d'action soit validé. Cela pose question. Le pilotage par les indicateurs est une pratique habituelle en gestion. C'est le b.a.-ba du contrôle de gestion que d'avoir des indicateurs. Parallèlement, les entreprises ont beaucoup développé, pour celles qui tiennent compte de leur responsabilité sociale, ou celles qui ont fait des accords sur l'égalité professionnelle par exemple, des batteries d'indicateurs pour savoir si elles sont dans les clous – quelle est leur situation, etc. ? Difficile de savoir s'il s'agit juste d'indicateurs de suivi ou s'ils servent à évaluer l'efficacité des actions, ce qui n'est pas tout à fait la même chose.

Par exemple, si l'on parle de modifier des horaires de travail, un indicateur de suivi peut être la mise en place de la nouvelle organisation. Un indicateur d'efficacité peut être le pourcentage de salariés satisfaits de cette modification. L'une des entreprises étudiées a retenu le second indicateur. Évidemment, le premier est un indicateur de suivi. Le second est un indicateur d'efficacité. La plupart des indicateurs dans les entreprises sont plutôt des indicateurs de suivi, dont la définition pourrait être discutée.

Le pilotage par les indicateurs est aussi désormais habituel, mais pas forcément bien maîtrisé, dans l'évaluation des politiques publiques. Sur ce point, je vous renvoie aux théories du *New Public Management* – c'est un peu l'esprit de la théorie de l'agence, mais prolongé et étendu à la gestion des activités publiques. L'idée, c'est que, pour savoir si les fonds publics sont bien affectés dans les politiques publiques, on essaye d'avoir des indicateurs. C'est ce qui, par exemple en France, donne « les programmes de qualité et d'efficacité » (PQE) pour la politique publique. Alors, si ça vous intéresse, on peut trouver les indicateurs de ces PQE en ligne. Vous vous amuserez, je pense, à regarder ce qui concerne le travail. La politique publique va aussi s'appuyer sur des indicateurs pour mesurer son efficacité. La question est alors de savoir ce qu'on utilise comme indicateurs. Peut-on utiliser les indicateurs que proposent les entreprises, et les agréer pour en faire un indicateur de performance au niveau global ? Clairement : non. Quels sont alors les indicateurs utilisables pour évaluer cette politique, puisqu'il faut des indicateurs, et que, d'une certaine façon, cela concourt à la visibilité de ce type d'action ?

Je pense qu'il serait utile de rediscuter largement la façon dont les choses sont définies dans les entreprises. Les indicateurs, dans la plupart des cas, ne sont pas suffisamment discutés. Or, les discuter est un moyen de partager une culture commune, une approche commune des problèmes. C'est en ce sens que Chatelain-Ponroy et Sponem³⁴ évoquent le rôle de « socialisation » des indicateurs. Les indicateurs ne doivent pas être pris juste comme des indicateurs de suivi, des indicateurs à afficher, mais plutôt comme des supports pour ouvrir un débat sur ce qu'on doit mesurer, la façon dont on met en place des actions – les moyens aussi d'expérimenter des choses, et la façon dont on peut avancer sur un certain nombre d'actions. Le risque est en effet que les indicateurs conduisent à une sorte de bureaucratisation de la gestion des âges : on remplit les indicateurs, on a une liste d'indicateurs, c'est donc que tout va bien. Que font les entreprises à partir de ce qu'elles ont mis en place ? Comment modifie-t-on des pratiques ? Et comment peut-on envisager de modifier une politique publique qui ne serait pas suffisamment précise dans sa définition ? Comment faire capitaliser un certain nombre de savoirs, d'expériences qui sont menés dans les entreprises, pour pouvoir les rediffuser vers d'autres entreprises qui n'auraient pas forcément avancé autant sur certains sujets ?

Je vous remercie.

³⁴ Chatelain-Ponroy S., Sponem S. (2009), « Culture du résultat et pilotage par les indicateurs », p. 163-171, in B. Pras (éd.), *Management : enjeux de demain*, Vuibert.

Débat avec la salle

Corinne Gaudart : merci, Annie. On a une demi-heure à peu près pour pouvoir discuter. Je vais m'octroyer quelques prérogatives. Une remarque et une question sur les histoires d'indicateurs. Cécile Piney, ici présente, travaille dans un grand ministère, sur la question du pilotage de la performance par les indicateurs. Il ne s'agit pas d'évaluation de l'action publique, mais il s'agit bien de l'activité des agents et de l'encadrement. Donc, on n'est pas tout à fait dans le même cadre. Mais quand même, ce serait intéressant, je pense, de mettre ça en parallèle, parce qu'on peut se poser la question de savoir ce que les indicateurs indiquent vraiment. Il y a plein de stratégies pour pouvoir bidouiller et verdir les indicateurs dont il faut rendre compte. Il y a souvent confusion entre indicateurs et objectifs – c'est ce que tu soulignais. Se pose aussi une question de fond, c'est que, du coup, les activités qui n'ont pas d'indicateurs sont rendues invisibles. Cela m'interpelle sur la possibilité de discuter ensemble de l'usage de ces indicateurs, même s'ils sont faits dans des cadres un peu différents.

J'avais une question plus précise. Pour reprendre des préoccupations d'Anne-Françoise Molinié, tu parles des entreprises de manière générale, mais on voit bien, derrière, ce que tu laisses entendre sur la question des diagnostics par exemple, sur la question d'un indicateur où la RRH n'est pas tout à fait d'accord, qu'il y a certainement des tensions qui habitent aussi ces entreprises, et qu'il y a différentes logiques d'acteurs. Est-ce que vous avez pu recueillir un certain nombre d'éléments sur : qui fournit les données, comment on les fabrique, quelles tensions ça peut entraîner – mais cette fois-ci en interne, au sein même des entreprises ?

Annie Jolivet : alors, je regarde mes collègues de l'Anact... Cette négociation-là ne s'est déroulée qu'une seule fois, et ne sera pas renouvelée, puisque maintenant la négociation sur l'emploi des seniors est remplacée par la négociation éventuelle sur le contrat de génération. C'était la première fois que les entreprises avaient l'occasion de négocier sur ce thème-là, et avec un délai très court – ce qui veut dire que la question de savoir si on mettait en débat le diagnostic, si on mettait en débat les indicateurs, a été « écrasée » par le fait que les délais étaient très courts. Il y a quand même eu cette discussion. Dans une des entreprises que nous avons vues, le dialogue social était compliqué, et la direction avait le souci de proposer des actions qui rencontrent les attentes des salariés, avec l'idée que les représentants du personnel portaient des revendications et avaient une vision des attentes des salariés, qui ne lui semblaient pas tout à fait au goût du jour. Des groupes de salariés ont été mis en place par la direction pour qu'il y ait discussion sur les attentes des salariés. La direction a « court-circuité » d'une certaine façon les organisations syndicales.

Dans d'autres cas, les organisations syndicales ont demandé à ce que des enquêtes soient faites auprès des salariés pour avoir une idée de la situation et des attentes des salariés, indépendamment des diagnostics qui étaient faits.

Concernant le diagnostic éventuel, ou les éléments chiffrés, l'impression qu'on a, c'est que la plupart de ces éléments chiffrés sont donnés par les directions d'entreprise. Les éléments ne sont pas partagés. Il n'y a pas une base de données, partagée avec les organisations syndicales par exemple, ou avec des représentants du personnel, pour que chacun puisse regarder, ou faire des traitements à sa main, pour voir ce qui ressort. Donc, les chiffres sont uniquement produits par les directions d'entreprise. Et ils sont produits parfois très peu de temps avant les premières séances de négociation, voire donnés sur table lors de la première séance. Donc, dans cette première phase de négociation, il n'y a pas eu de façon évidente de partage de l'information très en amont, ni de partage des fichiers par exemple, ou des données. Cela reste toujours des choses qui sont produites par les directions, et sur lesquelles les organisations syndicales, les représentants du personnel, peuvent réagir, mais avec plus ou moins de facilité à le faire, dans les délais qui sont ceux de la négociation. La pratique d'avoir le diagnostic sur table, ou la veille, est encore hélas trop fréquente.

François Becker (médecin du travail) : bonjour à tous. Merci pour votre intervention. C'est plutôt en tant que citoyen que j'ai envie d'intervenir aujourd'hui. On est dans un État démocratique, donc moi je vote pour avoir des députés qui font des lois. On a un dispositif exécutif, et des juges pour juger les dysfonctionnements. Et à quoi est-ce qu'on assiste depuis finalement assez longtemps ? C'est que, je dirais, l'État se défausse de ses responsabilités, dans un domaine particulier, qui est le domaine du droit du travail. On confie à la négociation des partenaires sociaux, des sujets qui sont extrêmement importants, dans des conditions qui sont pour le moins inacceptables. D'abord, les délais sont très courts. On voit bien que les sanctions, quand elles sont prévues, ne sont pas appliquées. On a en France des syndicats de salariés, mais aussi des syndicats d'employeurs, qui ne représentent plus grand monde, et qui sont du coup fragilisés. Et, du coup, ça donne des accords qui sont pour le moins, parfois, vidés de sens. Et ça introduit une énorme disparité, des inégalités de traitement selon les entreprises.

Donc moi, ce n'est pas du tout ce à quoi j'aimerais qu'on arrive. Et je pense qu'autre chose est possible, parce que si on regarde un autre domaine de la vie des entreprises, à savoir le domaine financier, avec les Urssaf – c'est un domaine où les entreprises sont « d'équerre » parce que la sanction tombe très vite. Donc, c'est possible de fonctionner autrement. Alors qu'est-ce qui se passe actuellement ? Tous les dégâts qu'on observe sur la santé des gens, d'une certaine manière, ce n'est pas sur les entreprises qu'ils reposent, mais sur la collectivité. Tandis que, si l'entreprise dysfonctionne et se comporte comme un voyou par rapport aux pratiques financières, là, la sanction tombe très vite – et, du coup, les choses sont beaucoup plus respectueuses. Je pense qu'on peut faire du droit du travail, surtout en situation de crise, de manière plus offensive, et offrant davantage de garanties aux gens qui sont dans le monde du travail.

Annie Jolivet : comme c'est une réaction, je ne sais pas si c'était une question... ?

François Becker : Je vois très bien que les accords qui sont faits dans l'entreprise où je suis, qui est une entreprise qui, finalement, en bons alsaciens, est assez vertueuse... mais quelque part ce ne sont pas les sujets les plus importants sur lesquels on vote des dispositions. Et c'est dommage. Et puis, en fait on met dans les accords des choses qu'on fait déjà. Ça n'a rien de novateur. On essaye de regarder ce qu'on a en rayon, pour ficeler quelque chose qui va rentrer dans les délais, qui sont effectivement très courts. Alors, c'est joli. On est contents. On n'est pas sanctionnés – de toute façon, on ne l'aurait pas été. Mais sur l'amélioration réelle de la qualité de vie des salariés et des seniors, puisque c'est le sujet du colloque, l'impact n'est pas sensationnel. Voilà. C'est ça que je voulais dire.

Annie Jolivet : Cette action publique négociée semble devenir sur certains sujets le moyen habituel de gérer les choses. Ça l'est sur la pénibilité. Maintenant, ça l'est sur le contrat de génération. C'est vrai que ça pose d'énormes questions. Ça pose des questions sur la façon dont c'est mis en place. Ça pose des questions sur le fait que le suivi, par exemple, ou le contrôle, sont laissés uniquement aux instances représentatives du personnel, qui ne sont pas forcément formées pour ça. Il n'est pas prévu de les former spécifiquement pour ça. Il y a aussi des habitudes de négociation, et des habitudes de travail, qui ne sont pas forcément volontairement défavorables, mais qui n'aident pas à une réflexion ou un travail de fond. Par exemple, dans les réunions de négociation, j'ai l'impression que trop souvent on arrive avec le document sur la table, alors même que c'est difficile d'appréhender certains sujets, qu'il faut parfois demander des avis extérieurs, prendre le temps de la réflexion. On ne peut pas travailler en ayant des documents la veille, le jour même. Ce n'est pas un moyen de conduire une réflexion suffisamment construite. Donc, il y a toute une partie de temps, par exemple de travail collectif entre les gens du côté des représentants du personnel, qui n'est pas systématiquement donnée dans toutes les entreprises, par rapport à ces sujets-là, qui sont des sujets relativement complexes.

X, Représentante du personnel dans une Fonction publique État : je pense que, des fois, c'est carrément systématique. C'est-à-dire qu'on est à des réunions de négociation, où on a les documents

sur table. Donc, à chaque fois, on dit : « ce n'est pas possible ». Mais, moi, je pense que c'est fait exprès. C'est-à-dire qu'effectivement le temps de la réflexion, on ne l'a plus. On ne l'a pas.

Annie Jolivet : à mon avis, ce n'est pas toujours fait exprès, mais c'est une pratique que je trouve un peu trop habituelle. De même, si on réfléchit sur le suivi et le contrôle, on peut s'interroger sur l'opportunité d'en rester à des comités de suivi dans lesquels il n'y a que les signataires d'un accord, par exemple. Sur des sujets comme ça, on pourrait considérer que c'est suffisamment important d'enclencher une réflexion avec un processus de réflexion, avec des connaissances communes qui sont progressivement acquises, et, dans ce cas-là, il n'y a pas de raison d'écarter les non-signataires. De même, lorsque c'est un plan d'action, il faudrait systématiquement qu'il y ait malgré tout un comité de suivi, avec la présence des représentants du personnel. Alors, ça peut se faire sous d'autres formes, mais ce n'est pas forcément comme un comité de négociation habituel.

Un certain nombre de ces points de faiblesse ont été pris en compte dans la loi sur le contrat de génération, ce qui soulève du coup d'autres interrogations. Par exemple, dans la loi sur le contrat de génération, on demande aux entreprises de fournir un bilan annuel de leurs indicateurs et de leurs objectifs. À fournir, je suppose, aux services déconcentrés de l'État, aux unités territoriales. Que vont-ils en faire ? Qui va pouvoir traiter ça ? Aura-t-on les moyens de regarder ce bilan, d'en déduire quelque chose, et d'aller voir éventuellement l'entreprise pour dire : écoutez, là, ça nous semble un peu bizarre ? Pourquoi avez-vous retenu cet indicateur ? J'ai l'impression que ce n'est pas prévu. Donc fournir des suivis, juste pour ça, ça ne me semble pas très efficace, du point de vue de la politique publique.

Agnès Van Daële : je me demandais si une manière d'avancer un peu différemment, ce serait de regarder ce qui se passait à des niveaux supérieurs d'accords. Je suppose qu'il y a des accords de branche. Il y a des accords interprofessionnels. Est-ce que ça, ça ne fait pas avancer ?

Annie Jolivet : en fait, je suis un peu dépourvue pour vous répondre, parce que, dans la position où je suis moi, je n'ai pas d'informations sur ce qui se fait au niveau des branches... Serge semble dire que lui non plus, sur ce sujet... mais on peut avoir connaissance de choses qui se font dans certaines branches. Savoir, par exemple, quel débat il peut y avoir sur certaines actions, savoir ce qui est tiré comme bilan d'un certain nombre d'impulsions données au niveau des branches, ou de certaines branches, c'est compliqué. Et ce dont on dispose le plus souvent, c'est une espèce de bilan, avec le nombre d'accords suivis. Et puis, on peut avoir accès aux textes des accords de branche. Mais il n'y a pas de documents publics. Il n'y a pas d'accès facile – par exemple, aux principales conclusions, éventuellement année par année, ou au moment de la fin de ces accords de branche, de ce qui a été observé au niveau de la branche. Ça doit pouvoir se trouver, mais en tout cas ce n'est pas d'un accès public facile. Donc, si je me mets à la place d'un représentant du personnel, qui voudrait savoir un peu ce qu'ont fait d'autres entreprises dans la branche, regarder ce qui a été discuté au niveau de la branche, ce n'est pas facile. L'accès à des informations, comme ça, n'est pas facile.

Serge Volkoff : Je suis d'accord avec ce que tu viens de dire, Annie, mais elle est importante, la question d'Agnès. Je voulais juste donner un élément d'appréciation supplémentaire. Pour dire d'abord qu'il y a un grand déséquilibre dans la connaissance de ce qui se passe dans les branches, par le monde de la recherche et des intervenants. Je pense que les collègues de l'Anact, ici présents, confirmeraient ça aussi. C'est-à-dire qu'on se trouve connaître ce qui se passe dans certaines branches, et ce sont celles qui nous invitent à venir voir ce qui se passe chez elles. Et probablement que ce n'est pas tout à fait à l'image de ce qui se passe dans les autres.

Alors maintenant, un autre élément que je voudrais donner, c'est le sentiment que j'ai, sur des questions comme celle-là, d'une déperdition de l'autorité de la branche vis-à-vis de l'autorité des entreprises. Ce qui est un mouvement un petit peu général, qui a impulsé de façon générale, dans le modèle des relations sociales dans notre pays, peut-être dans nos pays, mais en tout cas en France ça me semble une caractéristique assez forte, qui a été voulue par un certain nombre de gouvernements antérieurs (je ne sais pas encore quelle option va clairement adopter celui-ci. En tout cas, pour les

gouvernements antérieurs, c'était clair). Et cela est renforcé par les nouvelles structurations des décisions dans les entreprises, et les groupes, dans un contexte de mondialisation, etc. On a des exemples précis de branches avec lesquelles on a pu ponctuellement un peu travailler, par des colloques d'une journée, des rencontres, des discussions, des échanges plutôt intéressants, avec même un vrai échange patronat – syndicat, plutôt de qualité, sincère, et assez précis. Mais dans les interstices de la discussion, des acteurs patronaux ou syndicaux de branche nous disaient : « le pouvoir n'est pas chez nous ». Pourquoi ? Parce que les entreprises membres (du moins les plus grosses entreprises) d'une branche, ce sont des entreprises qui appartiennent à un groupe, et éventuellement à une multinationale, qui elle-même opère dans bien d'autres champs et dans bien d'autres branches. Et donc ce que la branche elle-même voudrait impulser... On a été confronté à ça dans la collecte des déchets, le papier carton, le lait, enfin des branches avec lesquelles on peut se retrouver en contact sous une forme ou sous une autre, qui disent elles-mêmes : ce n'est pas nous l'autorité. C'est-à-dire que les principales entreprises de notre branche, ce n'est pas au niveau de la branche que se décide ce qui leur importe – c'est au niveau de leur groupe, qui n'est pas de la branche.

Gérard Cornet, (gérontologue) : Annie, moi ce qui ressort de ça par rapport à des comparaisons internationales, c'est que tout est imposé d'en haut, par des gens qui sont loin de la réalité de la base. Il n'y a pas de négociations, comme je l'ai vu par exemple en Finlande, où il y aurait une remontée des besoins, où les indicateurs sont élaborés en commun dans la transparence. Donc, dans la mesure où il n'y a pas d'accord sur les indicateurs, sur la manière dont les gens sont évalués, sur la manière dont les choses sont évaluées, je ne vois pas comment on peut vraiment progresser. En plus, cette gestion par objectifs quantitatifs, si elle est répandue partout, ça fait partie de la gouvernance d'entreprise... En Finlande, j'ai vu aussi des gestions par indicateurs qualitatifs de satisfaction. Et ça, je ne les ai jamais vus mis en place ici.

Et ce que j'aurais aimé aussi, c'est pour comprendre un peu ce qui se passe dans la boîte noire, comme disait Corinne l'autre jour, dans la manière dont sont prises ces décisions, avoir des exemples concrets. Est-ce qu'on peut revenir sur des cas concrets comme la biscuiterie, que vous avez évoquée ? Qu'est-ce qui s'est passé ? Pour comprendre un peu mieux comment ça se passe.

Annie Jolivet : la façon dont ça se passe, c'est quand même assez... Dans la plupart des entreprises, ce qui se passe, c'est que la direction vient avec un projet d'accord. Et c'est ce projet-là qui sert de base à la discussion. Enfin, c'est comme ça que ça se pratique un peu sur tous les sujets. Alors ce projet-là, il est plus ou moins en amont, diffusé aux gens qui vont participer à la négociation, du côté des représentants du personnel. Et, dans certaines entreprises, où il y a une tradition ou une pratique du dialogue social plus construite, ça peut être précédé de ce qu'on appelle « des bilatérales », c'est-à-dire des rencontres informelles avec toutes les organisations syndicales, mais une par une. Donc ce projet-là peut avoir été discuté en amont de façon informelle.

Mais généralement, il n'est pas discuté à blanc, lors d'une première séance de négociations. Donc il n'y a pas de séance de négociations qui ferait une sorte de *brainstorming*, ou de discussion générale sur le sujet. La plupart du temps, on arrive en séance de négociations avec un texte, qui est proposé, plus ou moins testé en amont. Et puis ensuite, il va y avoir... Généralement, le nombre de séances de négociations est limité (c'est généralement trois ou quatre. Ça a l'air d'être le chiffre habituel), pendant lesquelles il y a plus ou moins de modifications, plus ou moins de débats. Donc, dans les entreprises où le dialogue social est très vif, où parfois il y a des positions revendicatives qui sont plus fortes, où les syndicats par exemple ont eu le temps d'aller voir à l'extérieur, de remonter au niveau national, ou au niveau de la fédération, pour savoir un peu ce qui se fait, elles ont pu collecter des informations autres. Là, il peut y avoir des textes, des contre-propositions, des choses un peu plus formalisées qui sont faites. Mais il y a évidemment une grande différence, selon la culture du dialogue social, et puis selon la taille de l'entreprise – puisque dans les petites entreprises, ce n'est évidemment pas forcément comme ça que ça se passe. Les syndicats ne sont pas forcément présents de ce point de vue-là. Ça peut être plutôt des institutions représentatives du personnel qui sont là.

La boîte noire, c'est ça. Enfin c'est... C'est des choses qui varient selon la taille, selon la qualité du dialogue social. Mais, d'une façon générale, les négociations sur ce thème-là sont menées comme d'autres négociations, avec trois ou quatre réunions, des documents qui sont généralement donnés sur table, et un projet qui est à la base rédigé par la direction de l'entreprise.

Pour ne rien vous cacher, quand on arrive à des plans d'action, quand finalement ce n'est pas un accord, mais un plan d'action... dans la plupart des cas, ce plan est un peu moins « disant », ou un peu moins riche que l'accord, parce que les directions d'entreprise ont l'habitude de considérer qu'il faut qu'il y ait un bonus à la signature. Et que donc s'il n'y a pas signature, il n'y a pas de raison d'aller aussi loin dans certaines actions. Enfin il arrive que le plan d'action revienne un peu en arrière par rapport à ce qui a été projeté dans un accord, si l'accord n'est pas signé.

À propos de ce que vous disiez sur le fait qu'il n'y a pas de négociations, il me semble qu'en France on fonctionne différemment. Moi, ce qui me pose surtout question, c'est ce qu'on peut appeler la boucle de rétro-action. C'est-à-dire : dans quelle mesure ce qui se passe au niveau des entreprises est pris en compte pour éventuellement modifier des choses dans le texte initial ? De mon point de vue ce n'est jamais fait. Enfin, en tout cas, ça ne se dessine pas pour les sujets comme l'emploi des seniors, la pénibilité, ou le contrat de génération. Une fois que le texte de loi est fait, il n'est pas bougé dans sa structure principale. Et surtout, il n'y a pas de capitalisation, à un niveau national, du savoir. Il n'y a pas d'affirmation d'objectifs très précis. Sur l'aménagement des transitions des fins de carrière par exemple, il y a des choses qu'on pourrait proposer à la réflexion générale.

Et je trouve que les informations ne sont pas suffisamment claires, ne sont pas suffisamment accessibles, ne sont pas suffisamment centralisées, qu'on ne fait pas d'évaluation de contenu. Des études comme la nôtre par exemple, ... nous ne sommes pas revendicatifs sur ce plan-là, mais c'est un exemple : nous sommes trois équipes à avoir travaillé sur les pratiques des entreprises, et notre interrogation, c'est : à quoi cela va servir ? Nous-mêmes, évidemment, allons faire des choses à partir de ça. Mais nos études, on a l'impression que les gens des ministères qui étaient là à nos comités d'évaluation, les ont lues, mais que derrière, enfin, il ne se passera rien. Nos études sont en fait destinées à ce que nous, on les diffuse auprès de qui on veut. Mais on n'a pas l'impression que ces études (les nôtres ou d'autres) servent à ce qu'il y ait une amélioration des connaissances, à la fois au niveau des administrations qui sont concernées par l'élaboration des politiques, et aussi par les entreprises ou les représentants du personnel qui pourraient être concernés. Donc, c'est un vrai souci. La diffusion, c'est de nous qu'elle relève. Ce qui est quand même un petit peu paradoxal, pour des choses qui sont commandées sur des fonds publics.

Yves Baunay (Institut de recherche de la FSU) : moi, je me placerai aussi du point de vue du citoyen et du syndicaliste. Le débat que nous avons conduit à un certain pessimisme quand même. Donc, je vais essayer d'être un peu plus optimiste, enfin, de chercher des alternatives. Le constat, c'est qu'on est dans une crise des relations professionnelles (ce que vous avez dit le confirme plutôt), et qui s'articule un peu trop bien à une crise d'élaboration des politiques publiques. Au lieu d'avoir un engrenage positif, on a plutôt un engrenage négatif. Alors moi, je dirais que, pour trouver des alternatives, il faut que chacun puisse être mis en condition de bien faire son travail.

Et donc c'est de là qu'il faut partir, c'est du travail réel des gens. Mais les politiques doivent peut-être s'interroger sur leurs pratiques d'élaboration des lois. Tout ce que vous avez dit, ce sont des questions qui sont posées aux politiques, dans la façon dont ils élaborent les lois. Et la boucle de rétroaction, ils devraient l'utiliser, je pense – et peut-être dès l'élaboration de la loi, en faisant le bilan de ce qui a été fait auparavant, en regardant un peu ce qui se fait. Et puis, on en tirera les leçons. Les employeurs, l'encadrement, doivent aussi être en mesure de faire bien leur travail – ce qui n'est pas nécessairement le cas, dans les conditions que vous avez données.

Et puis, les syndicalistes. Alors, ça me paraît plus important. Ce que l'on constate, c'est que les syndicalistes ne sont pas mis en situation de bien faire leur travail de représentation du personnel, de pouvoir aller voir ce qui se passe réellement, notamment chez les salariés vieillissants – dans quelles conditions ils vieillissent au travail ? Et dans quelles conditions ils arrivent à la retraite ?

Parce que c'est comme ça, la question qui est posée. Et donc là, il me semble qu'il y a toute une réflexion sur le travail de chacun de ces acteurs, y compris sur le travail syndical. Moi, ça m'inquiète beaucoup. Finalement, du côté des salariés qui sont quand même les premiers concernés, ils peuvent se dire : mais bon, les syndicats, ça sert à quoi ? Comme ils disent déjà, mais ça on connaît : les politiques, ça sert à quoi ? On voit où ça mène. Et c'est là que ça commence, je crois, ce dont on parle aujourd'hui.

Je voudrais dire que les chercheurs aussi doivent pouvoir faire leur travail. Et votre phrase m'inquiétait un peu : « les études qu'on fait, ça ne sert à rien ». Voilà. C'est bien une question. C'est quand même bien une question. On a l'impression que tout le monde fait du cinéma, mais personne n'est en mesure de faire bien son travail – et un travail qui soit reconnu, y compris pour les chercheurs, et les syndicalistes. Donc peut-être qu'il faudrait qu'on s'interroge sur tout ça. C'est quoi le travail de chacun ? Et comment on reconnaît la valeur de ce travail ?

Annie Jolivet : je n'avais pas le sentiment d'avoir été si pessimiste ! Je ne pense pas qu'on soit dans une crise d'élaboration des politiques publiques. Quant à la surenchère sur la crise, depuis quelques mois je commence à craquer : tout est « en crise ». Et à force que tout soit « en crise »... mais tout a toujours été en crise, voilà. Il y a des choses qui sont assez permanentes.

Non, le seul problème c'est que, je pense, à partir du moment où on passe sur un certain mode d'action publique... L'évaluation, c'est quelque chose qui est monté en puissance, pour essayer d'apprécier de quelle façon les fonds publics sont utilisés. On sait que ça pose toujours une question : est-ce qu'on évalue sur les objectifs qui étaient fixés ? Ou est-ce qu'on évalue aussi sur les effets non prévus, mais parfois positifs d'un dispositif, ou de fonds qui sont affectés ? Ça, c'est une question d'évaluation classique. Sur l'action publique négociée, c'est vrai que, dès l'instant où on a cette espèce de délégation dans la mise en œuvre concrète, dans la construction d'un certain nombre d'actions, c'est vrai que la question c'est de savoir comment on monte en puissance sur ces choses-là. Comment on fait en sorte qu'il y ait un vrai processus d'apprentissage qui se précise ? Comment on peut faire en sorte que les effets d'apprentissage qui sont obtenus dans certaines entreprises, puissent être effectivement capitalisés, pour que d'autres entreprises puissent en bénéficier (celles qui n'ont pas engagé des actions de ce type) ? J'ai l'impression que, pour certaines actions, on redémarre sur des choses qu'on connaît déjà – et on a l'impression qu'on redémarre à zéro.

Alors évidemment sur l'aménagement du temps de travail, c'est un sujet, avec Serge, qui nous tient à cœur. Moi, de voir à nouveau les questions d'aménagement du temps de travail, où on retrouve les mêmes questions de compensation salariale, sans voir quel est le poste dans lequel on est, etc., je trouve ça un peu dommage de devoir toujours redémarrer à zéro sur des questions qui ont déjà été travaillées, et sur lesquelles on sait déjà des choses. Et de même, je suis très frappée que, sur la pénibilité, il y a eu un site où on propose des choses : telle condition de travail, voilà comment on peut la caractériser. Voilà quel impact elle peut avoir sur la santé. Voilà comment on peut l'analyser. Or ça, on n'a pas l'équivalent sur les mesures qu'on peut envisager pour l'emploi des seniors. Rien que ça, cela me pose question.

Et puis évidemment, c'est mon interrogation personnelle de savoir à quoi sert le métier de chercheur, mais... Là aussi, le travail des chercheurs n'est pas pris en compte dans cette boucle de rétroaction, ni le travail des commissions de négociation collective au niveau des branches. Donc, mon souhait serait qu'on utilise ces éléments-là pour monter en compétences, non seulement au niveau des entreprises, mais aussi au niveau des politiques, pour élaborer les politiques. C'est quand même dommage que les connaissances sur ce sujet restent ignorées d'un certain nombre de personnes dans les entreprises, et ailleurs. Donc, il faut absolument généraliser ces connaissances-là. On ne devrait pas, nous, avoir à répondre à des questions sur des sujets sur lesquels on a déjà travaillé. On devrait arriver à ce que ce soit de la connaissance commune, même si ce sont des sujets complexes.

Roselyne Merlier (Dares) : Je comprends ta frustration par rapport aux résultats des recherches, à l'aboutissement qu'elles peuvent avoir. Mais je voulais dire quand même qu'il y a une procédure avant d'aboutir au financement d'une recherche particulière. Enfin, il y a des comités de pro-

grammes. Il y a une consultation des partenaires. On ne lance pas des études et des recherches comme ça. Normalement, c'est censé quand même répondre à une certaine « demande ». Et ensuite, être mis à la disposition du public lors de séminaires, ou de colloques, ou même dans des publications, des sites, etc. Ce n'est pas quand même complètement inutile. Ce n'est pas du tout, du tout, du tout inutile. Et moi, toute petite chargée d'études à la Dares que je suis, enfin je trouve qu'il y a des tas de choses intéressantes qui sont quand même faites et financées.

Ensuite, juste un tout petit point. Il y a un bilan de la négociation collective qui est publié, annuellement. Alors ça fait longtemps que je ne suis pas allée sur le site, et j'espère qu'il y est toujours. Mais normalement, il y a un bilan de la négociation collective, qui est publié, et qui est sur le site du ministère du Travail, et qui est élaboré par la Direction générale du travail, qui est une autre direction du ministère du Travail avec la Dares.

Annie Jolivet : mon propos n'était pas du tout de critiquer la façon dont les fonds sont affectés. C'est plus sur la diffusion après coup, qui, nous, nous pose question. Ce n'est pas sur la sélection et tout cela. Enfin, tu vois ce que je veux dire, la question c'est de savoir : quels sont les supports, ensuite, de diffusion ? Et à quel point c'est accessible ? Et ça, c'est une vraie question, qui n'est pas seulement sur nos recherches.

Dominique Cau-Bareille : je voudrais intervenir dans la même lignée que toi, Annie. J'ai l'impression qu'effectivement le travail de chercheur qu'on fait, ne fait rien bouger du tout, du point de vue à la fois des lignes politiques, des choix qui ont été faits. Ça ne bouge rien du côté, même, de la réflexion sur les lois. Ce que vous avez fait, ça amène des éléments tangibles sur des choses qui posent problème. Moi, j'avais fait un travail pour le COR aussi, qui posait un certain nombre de problèmes. En quoi ça change les choses ? Et là, il y a un vrai problème.

C'est-à-dire qu'on nous demande d'évaluer des choses, on nous demande de produire de la connaissance, mais quand ça ne va pas dans le sens attendu, on range verticalement les choses. Et ça, c'est un vrai problème parce qu'aujourd'hui on a même des éléments objectifs sur le fait que les fins de carrière ne se passent pas si bien que ça. Tu parlais tout à l'heure des problèmes de temporalité – on sait bien (et pour te lire régulièrement, je sais que tu le dis depuis un moment,) que c'est important d'aménager le temps de travail en fin de carrière. Et j'y souscris tout à fait. Pour autant, aujourd'hui, si on réduit le temps de travail, si on aménage le temps de travail, les gens, il faut qu'ils restent plus longtemps en activité, alors même que c'est plus compliqué de durer. Je suis en train de faire des revues de questions au niveau international, par exemple, dans le champ de l'enseignement. On voit bien que, dans l'enseignement, les fins de carrière, quels que soient les pays, ça se passe mal. Il y a de la connaissance là-dessus. On amène des éléments. Et pourtant, on continue dans la même ligne. On recule l'âge de la retraite. Mais on va où ? Enfin, où nos éléments sont-ils pris en compte ? Moi, je souscris à ton point de vue, Annie. Et j'en suis fort inquiète.

Discussion générale

TRAVAIL DES SENIORS ET CONDITIONS DE L'ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Fabienne Caser, chargée de mission à l'Anact, Département CTE (Compétences Travail Emploi), et responsable de la problématique « Travail des seniors et conditions de l'allongement de la vie professionnelle »

Bonjour à toutes, et à tous.

Effectivement, c'est toujours un exercice un peu difficile, surtout après la petite séquence qui a précédé... Je ne sais pas comment vous remettre un peu de baume au cœur, d'optimisme et d'espoir. En préalable, il me semblait important d'introduire ce fil rouge en vous parlant de nos préoccupations, par rapport à ce sujet – en quoi la question de ces liens ou de ces tensions entre des politiques publiques et des pratiques d'entreprise, nous intéresse, et fait aussi partie de notre questionnement.

Simplement, pour vous resituer notre positionnement par rapport à ces questions, nous sommes une agence dépendant du ministère du Travail. On travaille depuis un certain temps sur la gestion des âges, sur les conditions d'un allongement de la vie professionnelle. Notre rôle en fait, c'est d'aider les entreprises en menant des expérimentations innovantes, dans le cadre de projets de changement qui vont impacter les conditions de travail des salariés, avec deux principes qui sont de dire : les conditions de travail puisent largement dans la manière dont le travail est organisé – donc une attention à porter à l'organisation du travail ; et aussi une attention à porter au dialogue social dans l'entreprise – en partant du principe que le changement se fait s'il y a du dialogue social, pour qu'il soit conduit de la meilleure manière possible.

Si je repense au contexte dans lequel est arrivée la loi sur les seniors, on y a vu pour nous un levier d'action, pour inciter les entreprises à se préoccuper de ces questions. En tant qu'agence publique on a été sollicités par le ministère, par les Direccte, pour aider à sensibiliser les entreprises. Pour autant, on a aussi envie parfois de passer aux entreprises des messages qui peuvent aussi sortir un peu du cadre de la loi. Je m'explique. Juste avant que la loi sur les plans d'action seniors sorte, on était en train de conduire une étude, qui avait été d'ailleurs commandée par le ministère, à la fois par la DGEFP³⁵ et la DGT³⁶ sur « des bonnes pratiques d'entreprise », concernant « le maintien et le retour en emploi des seniors ». C'est une demande qui n'était peut-être pas tout à fait indépendante du fait que cette loi était en préparation.

Une des conclusions importantes de cette étude (c'est aussi quelque chose qui nous tient à cœur quand on essaye de travailler avec des entreprises sur cette question-là), c'était le fait que les entreprises qui agissaient en faveur du maintien ou, plus rarement (mais on avait quand même trouvé quelques entreprises qui le faisaient), en faveur du retour en emploi des seniors, le faisaient parce qu'elles avaient identifié des enjeux – des enjeux propres à leur contexte, et qui les amenaient à un moment donné, à se dire : « oui, on y a intérêt, aussi, du point de vue de notre survie économique ». Bien sûr, il y avait aussi des enjeux sociaux. Ce n'étaient pas des entreprises qui étaient dans une logique de se dire : « on use les gens, on les fait partir. Et ça ne nous fait rien »... Mais en tout cas voilà, on avait vu que c'étaient des entreprises qui avaient quand même un peu réfléchi à cette question du vieillissement. Et au pourquoi elles avaient envie, ou intérêt, à agir sur le sujet. Alors, c'est vrai, quand on a vu la loi sortir, on s'est posé des questions sur le fait qu'elle n'incitait pas forcée-

³⁵ Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.

³⁶ Direction générale du travail.

ment les entreprises à se poser cette question de leurs propres enjeux à agir par rapport à cette question de l'emploi des seniors. Notamment, c'était une loi qui n'incitait pas du tout à faire au préalable un diagnostic de la situation, et qui avait plutôt tendance à fléchir vers des solutions, comme si en fait le problème allait de soi, et que c'était évident que les entreprises devaient maintenir le taux d'emploi des seniors.

Tout ça pour expliquer que, dans les modalités d'action qu'on a eues ces dernières années, en parallèle de ces dispositifs publics mais aussi quelque part pour les accompagner, pour essayer d'aider les entreprises à se les approprier, on a aussi insisté sur un certain nombre de points qui ne nous paraissaient pas forcément évidents ou lisibles d'emblée dans la loi. Donc, on a fait plusieurs choses.

On a fait effectivement des études, que ce soient des études documentaires sur les textes, mais aussi des études plus qualitatives. Il y a deux de ces études qui ont été évoquées pendant les exposés, auxquelles l'Anact a contribué, avec l'idée – comme Annie l'évoquait ce matin – de faire remonter aux pouvoirs publics : à quelles conditions une loi pouvait impulser des choses en entreprise. Il y a aussi eu des actions plus directement d'accompagnement des entreprises. Comme le disait Laurent Caron lundi, parfois la loi a un peu fermé les possibilités d'intervention, du moins tel que nous, on les concevait. Laurent Caron évoquait, lundi, le fait que, parce que la loi sur la pénibilité identifiait un certain nombre de facteurs, les entreprises restaient un peu centrées là-dessus. Et quand nous, on part plutôt de la situation de travail en essayant de montrer que, finalement, il y a des facteurs de pénibilité multiples, qui dépassent les critères de la loi, ce n'est pas toujours évident à faire entendre.

Cela dit, nous avons accompagné des entreprises. On a aussi, on pourra y revenir, développé une modalité d'action particulière, qui rejoint les réflexions qui ont été évoquées hier – prendre les choses d'une manière plus globale, et pas de manière saucissonnée, en empilant les différentes obligations, mais en proposant à des groupes d'entreprises (et c'était un projet qui s'appelle « TEMPO ») de réfléchir de manière conjointe à trois obligations qui étaient : seniors, égalité professionnelle, et pénibilité, en partant d'une réflexion sur les conditions de travail et les populations au travail comme angle d'approche, et comme angle d'attaque, pour appréhender ces différents sujets. Et également avec le principe d'offrir aux entreprises justement cette possibilité, avant la négociation dans leurs entreprises, de se forger un point de vue. C'était organisé par groupe d'entreprises avec, par entreprise, un représentant de la direction et un représentant du personnel, avec l'idée de les faire cheminer à la fois entre eux et avec les autres entreprises présentes, avant de porter ces réflexions au sein de leurs propres entreprises.

Donc, cette question du déclenchement de l'action des entreprises en faveur de l'allongement de la vie professionnelle, du maintien en emploi des seniors, nous préoccupe : quel rôle les pouvoirs publics peuvent jouer ? Quel rôle notre réseau, et d'autres, peuvent jouer ?

J'ai préparé une petite réaction à ce que j'ai entendu pendant ces deux jours et demi. Je vais vous livrer quelques points que je retiens – et puis peut-être quelques questions qui, parmi d'autres, pourront nourrir ou ouvrir notre échange final. Il y a eu des apports de nature assez différente, par des disciplines différentes, pour analyser ces liens ou ces tensions entre politiques publiques et pratiques d'entreprise – après que Corinne ait lancé un appel lundi matin, à la pluridisciplinarité, ou à la transdisciplinarité. J'ai essayé de les classer. Je me dis, il y a quand même eu quatre études, ou points de vue, qui portaient assez directement sur une recherche de compréhension de ce que produisent ces politiques publiques dans les entreprises : les présentations de Laurent Caron, Tiphaine Garat, Dimitri Léonard et Annie Jolivet. Il y a eu la présentation de Serge Volkoff, qui posait plutôt la question de : comment est-ce qu'on peut, en amont, orienter davantage ces politiques publiques vers la question du travail ? Et puis, il y a eu les deux présentations d'hier après-midi, celle de Pierre-Sébastien Fournier et celle de Patricia Vendramin, qui étaient peut-être moins en lien exclusif avec la population des seniors, et aussi moins directement avec la question des politiques publiques – mais qui peuvent pour autant nous amener des enseignements et des idées, peut-être surtout par

rapport au nouveau dispositif public, qui est en train d'être lancé, le contrat de génération. Je vais y revenir.

Concernant les études qui s'intéressent aux effets, tensions, des politiques publiques en faveur des seniors sur les pratiques d'entreprise, je retiens deux choses.

La première va beaucoup recouper ce sur quoi insistait Annie. C'est, quand même, la grande difficulté dans laquelle on est (chercheurs, intervenants, et on peut supposer que les pouvoirs publics sont dans la même difficulté), à évaluer les effets de ce type d'incitation, d'une part, parce qu'on voit bien que quand on en reste aux textes, à l'analyse documentaire, on peut être facilement relativement critique. Mais néanmoins, on voit bien que dès qu'on va plus finement dans les entreprises, on se rend compte d'une extrême diversité des cas de figure. Et, finalement, on s'interroge sur : qu'est-ce qui est le mieux ? Qu'est-ce qui est bien finalement ? Qu'est-ce qui rend compte d'une bonne pratique, d'un bon accord ? Est-ce que c'est d'avoir atteint tous les objectifs qu'on s'était fixés ? Ou bien est-ce que c'est d'essayer de percevoir, si les acteurs dans l'entreprise ont un tout petit peu bougé ? Et ça, comme le disait Annie, c'est aussi difficile à évaluer.

Le deuxième point que je souhaitais souligner, c'est plus sur la question de l'analyse des tensions entre politiques publiques et pratiques d'entreprise. Alors peut-être pour revenir aussi sur les points de repères que proposait Corinne en introduction, il me semble qu'il y a un certain nombre d'exposés ou de réflexions, qui ont bien montré que ces tensions en particulier, pouvaient complètement s'analyser à travers des questions de temporalités différentes.

Les temporalités imposées par les pouvoirs publics, ces dernières années, sur cet ensemble de lois incitant à la négociation, sont très courtes. Il y a en face de ça la temporalité de la négociation, puisque la négociation est aussi là pour opérer une régulation entre les lois et puis les pratiques d'entreprise. Mais, du coup, ces temporalités-là, on voit bien qu'elles sont plus longues, car il faut du temps pour porter vraiment une évolution des représentations, pour creuser un diagnostic, se poser la question : c'est quoi le vieillissement chez nous ? Et qu'est-ce que ça veut dire ? Comment ça se traduit ? Est-ce que ça pose problème, ou pas ? Mais je me dis aussi qu'une autre manière d'analyser ces tensions, c'est de revenir à la question des enjeux – des enjeux différents entre différentes strates d'acteurs. Ça, c'est quelque chose que Dimitri Léonard a bien montré et souligné hier. Serge avait aussi posé la question, à un moment donné dans son exposé, sur le taux d'emploi des seniors. Finalement, est-ce que c'est un objectif ? C'est peut-être un objectif pour les politiques publiques, pour l'OCDE, pour les personnes qui sont en charge de la gestion du dispositif de retraite – mais est-ce qu'on laisse aux entreprises la possibilité, est-ce qu'on leur donne les outils de se poser la question des enjeux pour elles, d'une part, et puis également pour les salariés concernés ? Corinne parlait lundi des temporalités des collectifs de métier et des salariés eux-mêmes. Alors je ne sais pas si, dans la notion de temporalité développée par Corinne, il y avait aussi cette question d'enjeux différents, mais en tout cas c'est une question que j'ai relevée dans les débats, et qui nous préoccupe aussi en termes de levier d'action. Donc, voilà, pour la réaction sur les études qui ont été exposées.

J'ai été très intéressée par l'exposé de Serge sur la prise en compte des questions de travail dans les débats du COR, parce que c'est un sujet que je ne connaissais pas bien. Avec ce constat que, visiblement, les prises de position du COR plutôt en faveur d'une action sur le travail, ne sont pas toujours complètement entendues par les pouvoirs publics, ni retraduites dans les lois sur les retraites (notamment sur les questions des départs anticipés, et des pré-retraites progressives).

Je me faisais quand même un petit commentaire... Si ce n'est pas pris en compte dans les réformes des retraites, au moins, il me semble que les dernières lois sur les seniors et sur la pénibilité, même si on peut leur trouver des défauts, représentent quand même, de mon point de vue, une avancée pour aller dans le sens d'une plus grande responsabilisation des entreprises sur ces questions justement du travail (d'accorder une attention au travail) – même si sans doute ça a été encore trop timide, justement par rapport à ces questions du travail... Le domaine d'action « conditions de travail », était mis au même niveau que les autres domaines d'action. Il n'y a pas eu forcément

d'incitation forte, ni peut-être aussi suffisamment d'accompagnement. Pour les entreprises, c'est certainement aussi plus difficile d'aborder ces questions, qui remettent en cause l'organisation.

Pour terminer sur ce retour, j'ai aussi trouvé les exposés de Pierre-Sébastien et de Patricia hier, assez éclairants, pour nous en France, sur ce que pourraient être les enjeux (enfin si on rêve un peu) des futures négociations sur le contrat de génération, en termes de prise en compte justement du travail. Ça a bien illustré le rôle des situations de travail dans l'intégration, et la nécessité de leur éventuel aménagement justement si on veut bien réaliser cette intégration. Et cela a bien mis en évidence aussi, le rôle de l'organisation du travail et des politiques de ressources humaines, qui vont favoriser plus ou moins la coopération intergénérationnelle. Et ça, de nouveau, c'est quelque chose qui n'est pas forcément très apparent dans le texte de la nouvelle loi sur le contrat de génération.

Je crois que ça donne à réfléchir en tout cas sur l'intérêt d'intégrer la dimension du travail, la difficulté peut-être aussi, compte tenu que c'est, quand même, un texte qui est encore une fois relativement orienté « emploi », dans la question de la transmission, des coopérations intergénérationnelles et de l'intégration, qui sont les aspects nouveaux, puisqu'on retrouve les seniors dans le dispositif. Voilà peut-être des pistes en tout cas de réflexion, à voir comment les porter dans les entreprises.

Ensuite, j'avais quelques questions, soit des questions qui ont traversé nos échanges ces deux journées, mais aussi des questions que je me pose, ou que je continue à me poser, et que je vous propose pour ouvrir des débats. Mais, bien sûr, il y en a certainement beaucoup d'autres.

D'abord, je voudrais revenir à cette question du travail, qui a été abordée au début, puis un peu en filigrane dans le cours des échanges aussi, de la place du travail et de l'organisation du travail, à la fois dans les politiques publiques et dans les pratiques d'entreprise – en se disant qu'on a vu que ce n'était pas simple, que ce soit quand on essaye de faire un peu de *lobbying*, d'orienter les politiques publiques en amont (on a eu l'exemple avec les travaux du COR). Mais ce n'est pas simple, quand on veut réintroduire ces questions du travail, ou simplement faire mieux toucher du doigt, au niveau des ministères, le temps que prend la négociation. Ce n'est pas le travail des salariés, mais c'est le travail de négociation dont il est question. Nous, par exemple, quand on essaye de porter ce message à travers les expériences, à travers notamment l'expérience dont je vous parlais tout à l'heure de TEMPO, on voit bien que les entreprises ont besoin de temps d'appropriation, d'échanges pour faire les choses. Eh bien, ce n'est pas toujours facile de porter ces questions-là, parce que ça peut venir compliquer les choses, donner l'impression que, finalement, ça ne pourra pas aller aussi vite que prévu, et, de fait, c'est le cas. Ça va faire prendre du retard aux politiques publiques, qui sont aussi préoccupées de résultats, avoir par exemple assez vite un certain nombre de contrats de génération.

Et puis, ce n'est pas simple non plus dans les entreprises. C'est vrai qu'on a quand même relativement, je dirais, peu d'exemples, finalement, où, dans les entreprises qu'on a pu aller voir, elles se sont vraiment attaquées au travail, intéressées aux situations de travail. Alors on peut se poser la question de : pourquoi ? On a évoqué la question des marges de manœuvre qui se restreignent dans les entreprises. On sent bien aussi que si on aborde ces questions, on est sur des remises en question de l'organisation, qui sont plus compliquées, et qui nécessitent d'impliquer plus de monde que d'autres types d'action.

On peut aussi se poser peut-être la question... À travers cette nouvelle mesure du contrat de génération... on peut y voir, c'est un peu la reproduction de la même mesure, des écueils potentiels. Mais on peut aussi y voir peut-être quelques avancées et quelques signes – qu'il y a quand même des enseignements de la pratique qui ont été pris en compte. Par exemple, il y a cette idée de diagnostic. Donc, est-ce que ça, ce n'est pas une opportunité quelque part aussi de réintroduire, ou d'aider les entreprises à réintroduire cette question du travail ? Et quand même le fait que, dans les accords seniors, l'aspect « conditions de travail » était un aspect parmi six, et n'était pas incontournable. Dans la négociation sur le contrat de génération, c'est censé être quelque chose à traiter. C'est pour mettre une petite note d'optimisme sur le fait que des choses remontent du terrain et sont prises en compte par le législateur.

La deuxième question, qu'on a évoquée à plusieurs reprises, c'est la question de l'animation des politiques publiques. Quand on lance une politique publique, est-ce qu'il n'y a pas à réfléchir davantage à comment on peut l'accompagner, comment on peut davantage aider les entreprises à s'approprier les choses, comme étant des enjeux qui leur sont propres ? Alors peut-être que pour certaines entreprises il n'y aura pas d'enjeu, mais est-ce qu'il n'y a pas là un travail particulier à faire, en termes d'animation, surtout si on part du constat (comme on l'a un peu fait) que les lois sont finalement relativement peu contraignantes ? Et que, quand même, pour un certain nombre d'entreprises, on voit bien que la loi a eu pour vertu de mettre le sujet sur la table, mais que ça ne suffit pas à enclencher une dynamique. Est-ce qu'il n'y a pas à inciter davantage ? Je ne sais pas comment. Peut-être, au niveau des pouvoirs publics, prévoir davantage une telle animation ? Alors, on parlait des branches tout à l'heure. Est-ce que ce sont des acteurs à solliciter différemment ? Là, ils ont été sollicités pour signer des accords. Est-ce qu'il ne faut pas plutôt les solliciter pour être porteurs d'appui aux entreprises ? On a aussi beaucoup parlé du fait qu'un certain nombre d'acteurs se trouvent démunis, à la fois par rapport à des connaissances sur les liens entre âge et travail, mais aussi parfois par rapport à la pratique de négociations. Donc, dans des petites entreprises, on sent bien qu'il y a, par rapport à ce qu'on disait tout à l'heure, une direction qui arrive avec un projet déjà tout fait. Et des organisations syndicales, des représentants du personnel, qui ne savent pas trop comment s'y prendre pour discuter, échanger, apporter peut-être des contre-propositions, aller chercher de l'information ailleurs.

La dernière question était autour de la pertinence ou non de poursuivre l'idée de politiques publiques, de mesures dans les entreprises, ciblées sur des catégories de salariés particulières, que l'on définit en l'occurrence par leur âge. Alors on pourrait dire « non », parce qu'on voit qu'il y a des effets pervers potentiels constatés, on en a évoqué plusieurs. Ça peut créer des sentiments d'injustice. Ça peut renvoyer une image négative aux seniors eux-mêmes, ou aux autres salariés par rapport aux seniors qui seraient moins performants, et qui poseraient problème en quelque sorte. Mais, d'un autre côté, on voit bien, en fonction des contextes des entreprises, et particulièrement quand il y a des fins de carrière difficiles parce que les gens sont usés, qu'il y a aussi besoin d'imaginer des dispositifs en faveur de ces populations-là quel que soit leur âge. Je pense qu'il y a besoin d'envisager les choses d'une manière un peu plus large que la population des seniors. Il y a aussi à définir les problèmes qui se posent.

Ça, c'est la question du diagnostic. Mais, du coup, je me pose la question sur la manière de présenter les choses. Comment, finalement, inciter davantage les entreprises, les acteurs des entreprises, à avoir un regard « processus », car comme on disait au départ il y a les deux approches – une approche qui a tendance, et c'est souvent celle des pouvoirs publics, à raisonner par catégorie d'âge, et à imaginer des dispositifs. On voit que les entreprises ont tendance à reproduire ça, sans toujours se poser la question de : est-ce que c'est bien nécessaire ? Et puis, d'autre part, il y a cette question du processus de vieillissement qui est vraiment à comprendre et à analyser aussi en s'intéressant au travail, et en fonction du contexte propre à chaque entreprise. Je ne sais pas si je me fais bien comprendre. Mais je me pose la question de l'angle d'attaque. Et plutôt que de dire : il faut s'intéresser aux seniors. Puis, ensuite, il faut s'intéresser à la pénibilité. Est-ce que ce n'est pas aussi : comment se passe le vieillissement chez vous ? Quelles questions ça vous pose, en termes de performances, mais aussi de critères de performance sociale plus largement ? Et qu'est-ce qui est intéressant de faire à partir de ça ? Voilà les questions que je souhaitais rouvrir et à partir desquelles on peut désormais poursuivre les échanges.

Débat avec la salle

Corinne Gaudart : merci, Fabienne. Les discussions sont ouvertes. C'est toujours difficile pour les premières remarques, les premières questions qui se lancent.

Serge Volkoff : oui. Je veux bien repartir ou retomber sur la série de questions posées par Fabienne à la fin. Et, pour faire ça, je voudrais, je ne sais pas comment il faut appeler ça, raconter une anecdote. Et puis après, faire un commentaire un petit peu généralisé. C'est une anecdote grave, parce que c'est, si je puis dire, l'anecdote de la réforme de 2010 et de sa prise en compte de la pénibilité. Certains ont eu... je ne sais pas s'il faut appeler ça cette chance, ou cette épreuve, d'être pas très loin au fond des processus de décision, dans la mesure où on faisait partie des gens à qui on demandait leur avis – et qui étaient donc conviés à un certain nombre d'endroits où ça se discutait, ces préparatifs, sur le volet « pénibilité », ou plus généralement d'être dans une discussion sur les priorités à adopter dans cette réforme, avec le volet « pénibilité » dedans.

Ce qui m'a vraiment frappé, et que j'ai découvert à cette occasion-là, c'était qu'il y avait au fond de la part des décideurs, de cette époque-là (et je ne suis pas très sûr que les décideurs aujourd'hui des politiques publiques soient si différents que ça, mais je laisse cette question ouverte) avaient deux soucis en tête, qui étaient : les marchés financiers, et la conflictualité sociale. Je dis bien, les marchés financiers – donc je n'ai pas dit l'équilibre financier des régimes de retraite. J'ai été très étonné de découvrir ça. Heureusement, il y avait un certain nombre de fonctionnaires et d'instances de réflexion, avec des batteries de chiffres en tête, qui essayaient vraiment de se poser le problème de l'équilibrage des régimes de retraite à moyen et long termes – ça, on le comprend très bien que c'est un enjeu tout à fait important. Mais les décideurs majeurs dans l'affaire (je ne vais pas donner de nom ni de lieu) étaient clairement dans l'idée : que va penser l'OCDE ? Quel signal on envoie au marché financier ?

Le déplacement de l'âge plancher de 60 ans à 61, puis 62, était parfaitement perçu, je pense, de cet ensemble de décideurs, comme ayant des conséquences faibles sur le financement des retraites. Alors que l'histoire de la durée de cotisation était autre chose, et avait des conséquences qui peuvent être importantes. Mais ce déplacement de 60 à 61 ans faisait porter l'enjeu sur des gens qui ont de toute façon déjà de longues durées de cotisation derrière eux. Il faut qu'ils les aient pour pouvoir partir à 60 ans. Si on déplace de 60 à 61 ans, ça concerne ceux qui auraient pu partir à 60 ans, donc qui auraient déjà eu ces longues années de cotisations : des ouvriers, des employés de basse qualification ayant commencé tôt, les travaux pénibles, etc. Et quand on déplace ce seuil (ce n'est pas un hasard si c'est ce qu'on voit en ce moment), ils deviennent quoi ? Chômeurs. Ou minima sociaux. Finalement, du point de vue des grands équilibrages des régimes de retraite, c'est très discutable. Mais c'était le signal du marché financier : la France touche à « ses » 60 ans – c'était ça, l'enjeu.

Et en face de ça, la conflictualité sociale avec un souci qui va peut-être vous surprendre qui était : il faut qu'il y en ait, de la conflictualité, mais pas trop. J'étais très étonné aussi de découvrir ça. C'est-à-dire ce n'était pas : on va essayer de garder la paix sociale. Non. Un peu de conflits sociaux, des grandes manifestations, comme il y a eu en 2010, ce n'est un pas mauvais signal aux marchés financiers. C'est une sorte de preuve que le gouvernement français a le courage (combien de fois a-t-on entendu ce mot « courage »), de s'affronter à un certain nombre d'affaires. Et c'est, dans ce cadre-là, comme il fallait quand même dire qu'on avait pris en compte les aspirations sociales, que quelque chose a été fait sur la pénibilité. Je l'ai commenté, d'autres ont commenté aussi ces dispositifs, que, pour ma part, j'ai considéré comme... choquants. Je me dis parfois qu'il aurait presque mieux valu ne rien faire sur la pénibilité... Je parle ici du volet « compensation » de la loi de 2010. Je ne parle pas des volets « négociation », « prévention », ou « traçabilité », qui sont autre chose, un effort des politiques publiques, des préventions, qui continue et qui a son sens. Mais cette mesure de départ anticipé pour incapacité, qu'on ait appelé ça « pénibilité »... je trouve qu'il valait mieux ne rien faire sur la pénibilité que faire ça. On en voit d'ailleurs les résultats, d'une petite poussière de

mesures qui concernent un tout petit groupe de gens, qui doivent prouver qu'ils sont malades. Enfin, c'est épouvantable.

Alors, je referme toute cette parenthèse, pour dire que l'arrière-plan des questions que tu poses à la fin, Fabienne, c'est qu'on est en train de raisonner sur des liens entre politiques publiques et pratiques d'entreprise, au fond sans avoir trop dit depuis le début (donc je le dis), que, de part et d'autre, il s'agit de décideurs « dominés » quand même (pour reprendre une terminologie bourdieusienne). C'est-à-dire que, du côté des politiques publiques, c'est le faible ministère du Travail, et des faibles secteurs du ministère des Affaires sociales et de ceux qui en décident – et, du côté des entreprises, c'est les faibles sphères dans lesquelles se côtoient des DRH, des syndicalistes, des médecins du travail, etc. Avec, certes, des conflits en interne, mais qui sont de fait dominés par le pôle commercial et financier dans l'entreprise. Et que, sur toute une série de terrains sur lesquels ils sont amenés à intervenir, ils interviennent trop tard, ou dans un champ un peu limité, parce que, par exemple les grandes décisions de réduction d'effectifs, de « recentrage sur le cœur de métier », leur échappent.

Alors, de ce point de vue-là, je m'arrêterai là pour ne pas être trop long, je voudrais revenir sur le constat pessimiste notamment, de Dominique tout à l'heure, et d'autres. Je suis plus nuancé que ça, parce que je pense quand même que les études, les interventions, le débat social, intègrent de plus en plus les questions du travail, et trouvent des nouveaux alliés, il me semble. J'ai plutôt le sentiment par rapport il y a vingt ou trente ans, que des cadres, des chefs d'entreprise notamment dans les entreprises petites ou moyennes, mais aussi les médias, le débat public, etc. ont une forme d'intérêt et de reprise des questions du travail, un certain nombre de dénégations qu'on n'entend plus – et au moins d'idées que les questions du travail méritent de prendre leur place. Le problème à mon avis, c'est qu'en même temps l'horizon s'est éloigné. C'est-à-dire que ceux-là même que je viens de désigner, que l'on espérait il y a encore vingt ou trente ans pouvoir convaincre, on les a pour partie convaincus... mais ce ne sont plus eux qui ont le pouvoir. Ils sont aussi un peu, à leur façon, dominés. Ils sont dans une PME qui est elle-même sous-traitante, et qui a des donneurs d'ordre, etc. – donneurs d'ordre qui sont parfois les pouvoirs publics, on pourrait d'ailleurs dire ça au passage. On ne l'a pas évoqué : les politiques publiques sur les questions dont on parle, ça pourrait commencer par, passer des marchés avec des entreprises dont, elles-mêmes, on veille à ce qu'elles fassent de bonnes conditions de travail à leurs salariés, et notamment les seniors – ça serait un levier d'action parmi d'autres. Qu'est-ce qu'on fait dans le cahier des charges pour une entreprise de collecte de déchets, ou une entreprise prestataire de service quelconque ?

Laissons ça de côté. Mais, en tout cas, on a ce problème-là. C'est-à-dire qu'on a ce problème de réussir à faire franchir au travail, une espèce de point de bascule supplémentaire, qui le mettrait au cœur des problématiques de performances économiques – mais des performances économiques qu'on regarderait sous un autre angle, que celui de la rentabilité financière immédiate, celui des signaux marché, etc. Voilà. Je ne contribue pas à tempérer le pessimisme. Mais je trouve que ça vaut la peine d'en déplacer un petit peu les enjeux.

Gérard Cornet (gérontologue) : et, pour rebondir sur l'intervention de Serge, au cours de ce séminaire, j'ai bien perçu que toutes les réformes prises en faveur de l'emploi des seniors étaient au fond dominées par des considérations financières, sur la solvabilité des retraites, et la crédibilité vis-à-vis des marchés financiers. Je me suis demandé si cette réflexion n'avait pas pris le problème à l'envers, par rapport aux transformations des conditions de travail et de l'organisation du travail, dans le monde, dans l'optique que les entreprises qui sont confrontées au problème de compétitivité n'ont pas forcément ces problèmes de maintien dans l'emploi des seniors, mais plutôt de performances, avec une différence pour les entreprises qui sont confrontées à la concurrence extérieure et les entreprises de proximité, qui le sont moins.

Et je me suis demandé si, finalement, dans les futurs sujets du séminaire et même de projets de recherche européens, on ne pouvait pas se poser la question suivante : en quoi et comment l'analyse des transformations du travail peut-elle contribuer à éclairer les politiques publiques de croissance

et de l'emploi ? – en tenant compte des transitions démographiques et du vieillissement, qui est un problème mondial, mais qui n'est pas le même dans les différents pays, et notamment pour la France qui n'a pas les mêmes problèmes. Donc ça, dans une approche beaucoup plus globale de l'emploi et de l'innovation, axée notamment sur les PME – puisque les grandes entreprises, on voit très bien qu'elles vont finalement vers les marchés où il y a de la croissance, de la consommation. Et que leur problème de maintenir l'emploi en France, n'est pas forcément leur problème majeur puisqu'elles investissent ailleurs. Donc, si on veut de l'emploi, et si on veut regarder comment créer de l'emploi et de la croissance, il faut bien partir des problèmes concrets, des PME, et de l'analyse de l'activité de travail. Donc, ce que je suggérerais, moi, c'est, puisqu'on a vu que ce problème des repères par l'analyse du travail étaient une question essentielle, pouvoir contribuer à ça. Et peut-être qu'on pourrait créer un groupe de travail interdisciplinaire, dans la perspective française, avec le Creapt, le Centre d'études de l'emploi, l'Anact, pour essayer de formuler un sujet de recherche à l'échelon européen – en tenant compte des bonnes pratiques, de l'innovation dans le dialogue social qui a été faite, et de l'analyse de la réalité du travail, pour éclairer un peu ce que Corinne avait dit, l'activité de prise des décisions sur ces régulations publiques. Voilà un peu, si vous voulez, le sentiment pour moi qui se dégage de ce séminaire.

Dominique Cau-Bareille : je voudrais revenir sur ce qui a été dit tout à l'heure, et sur le fait que, aujourd'hui, on assiste finalement à une succession de lois qui visent à sensibiliser les employeurs autour d'un certain nombre de problématiques. Mais le problème qui se pose quand même, c'est que, j'ai l'impression que les choses s'accélèrent. Il y a de plus en plus finalement de pressions sur les employeurs. Ils ont l'impression qu'on leur en rajoute toujours une couche. Et ce dont on s'est rendu compte, avec Yves Bonnet, dans le cadre du travail qu'on fait avec le SNU-TEF, qui est un groupe syndical qui regroupe des inspecteurs du travail, c'est que les inspecteurs du travail, qui sont en charge de la vérification de la mise en application des lois, etc., sont de plus en plus en difficulté. Ils sont de plus en plus mal. Pour avoir discuté avec eux, etc., il y a des suicides dans plusieurs régions de France. Ils sont dans une activité de plus en plus empêchée. Ils sont dans des mises en situation difficiles, quand ils vont dans les entreprises – j'ai le souvenir d'une discussion (alors certes c'était en Corse), mais où les inspecteurs étaient attendus avec des fusils, quand même. Enfin, des trucs un peu durs. C'est : comment on fait en tant qu'inspecteur du travail, pour tenir tout ça ? C'est-à-dire, non seulement de vérifier la mise en place des choses, mais comment mobiliser plus fondamentalement les employeurs dans cette dynamique-là ? Je pense que tout ça, ce n'est pas nécessairement réfléchi. Mais, en tout cas, ça a des conséquences sur ces personnes-là, ces inspecteurs du travail, ou les gens qui travaillent avec eux. Ils sont de plus en plus en difficulté.

Donc le problème, il est multiple. Il n'est pas simplement à l'échelle des entreprises, à l'échelle des travailleurs, mais à ceux aussi qui sont là et qui vont décliner sur le terrain des mesures auxquelles ils croient plus ou moins. Je pense que ce sont des choses qu'on n'a pas du tout abordées. Il y a plein de changements au niveau des politiques publiques. Mais qu'est-ce qu'il en est de ceux qui en sont porteurs sur le terrain ? Et c'est, je pense, des grands oubliés de la réflexion qu'on a eue là.

Corinne Gaudart : je ne sais pas si c'est en ligne directe, mais, en tout cas, il y a une chose qui m'a beaucoup intéressée et qui a été présentée dans l'exposé de Laurent Caron, mais que j'avais déjà eu l'occasion d'entendre dans la bouche de Catherine Delgoulet et Serge Volkoff, au sujet des différentes expériences d'entreprise, autour de l'accord « senior ». C'est l'histoire de cette PME, qui fabrique des stores ; et, pour un de ses salariés plutôt vieillissant, plutôt usé par son parcours antérieur, l'entreprise a décidé, d'ouvrir une nouvelle activité commerciale, à partir de son expérience – ce qui permettait de développer l'activité, et ce qui permettait aussi d'exposer ce salarié à des conditions de travail moins pénibles, et qui permettait de valoriser son expérience. Alors on voit bien que c'est très local. Ça concerne un salarié. Ça concerne une PME. Mais je trouve qu'avec cette manière de penser, on est dans un changement de paradigme absolument fondamental. C'est-à-dire que cette fois-ci ces fameux gestionnaires d'entreprise se sont posé la question à l'envers, pratiquement, de ce qu'on a pu entendre par ailleurs – et c'est de se dire vraiment : quelles sont les ressources et les compétences acquises ? Et comment à partir de ces déterminants, on peut organiser des objectifs

économiques ? Alors que, jusqu'ici, on est plutôt dans une pensée où on a tendance à dire que les objectifs économiques sont surdéterminants – et ce qu'il y a autour vient plutôt enquiquiner l'atteinte de ces objectifs économiques. Donc, je trouvais cet exemple vraiment très, très intéressant. Mais, du coup, je me suis demandé aussi : quelles ont été les conditions qui ont pu permettre l'émergence de cette solution ?

Alors je me pose par exemple la question : est-ce que c'était possible parce que c'était une PME, et que ce n'était pas une grande entreprise ? Alors peut-être qu'il y avait aussi une histoire de cette entreprise, qui a permis l'émergence... Mais j'aurais vraiment envie de gratter du côté des conditions qui ont fait que ça a pu émerger, et notamment sur ces histoires de PME-grandes entreprises, si c'est un facteur qui rentre dans l'explication possible. Il me semble que ça serait intéressant de travailler sur les questions de distance. J'ai en tête, mais qu'à moitié, les travaux d'une sociologue qui s'appelle Marie-Anne Dujarier, qui travaille sur ce qu'elle appelle « des managers à distance ». En tout cas, c'est le top management qui est censé prescrire le travail aux autres. Et elle montre bien qu'il existe un certain nombre de distances, qu'elle qualifie de distance géographique, distance sociale, etc. Et elle montre bien que ces distances sont des obstacles possibles à la compréhension du travail quotidien – et que ces managers à distance ont besoin de mettre en place ces distances, pour pouvoir même mettre en place leur propre activité, et prescrire le travail des autres. Donc ça devient une affaire compliquée. Mais je trouve qu'à partir de cet exemple-là, dans cette entreprise qui fabrique des stores, cela vaudrait la peine de revenir là-dessus, et de voir quelles ont été les conditions qui ont fait que ça a pu émerger, d'un point de vue social, historique ou des négociations. Voilà. Je trouve ça vraiment intéressant. Et ce qui, à mon avis, est dans le champ de ta remarque, autour des conditions de changement de paradigme, sur ces questions-là.

Fabienne Caser : peut-être juste pour compléter par rapport aux interrogations. Du souvenir que j'ai du cas, une des conditions, c'était effectivement la connaissance un peu fine qu'avaient les responsables de l'entreprise des compétences de leurs salariés. Donc, là, c'est vrai que le côté petite entreprise, proximité, a joué.

Yves Bonnet (Institut de recherche de la FSU) : Alors le débat et notre expérience me conduisent à pointer un paradoxe. C'est-à-dire, tout concourt à considérer qu'aborder les questions sociales à partir du travail réel, c'est fécond. C'est fécond, bien sûr pour le bien-être des salariés, et même du point de vue de l'efficacité des entreprises, et peut-être même de la rentabilité des entreprises. Donc, il y a ça d'un côté, et tout ce qu'on a brassé pendant ce séminaire le montre, et ailleurs. Et puis, d'un autre côté, il y a comme une résistance à justement aborder les questions sociales à partir du travail réel. Alors, c'est quand même bizarre.

Et ça me rappelle un article qu'a fait Jacques Duraffourg, quelques mois avant sa mort, qui faisait un peu son testament (et ça a été publié dans « Nouveaux regards » de l'Institut de recherche de la FSU). On faisait un dossier sur le travail. Et on lui avait demandé une contribution. Et, en fait, sa contribution, ça a été d'examiner la campagne présidentielle de 2007. Il a cherché dans les discours des candidats, comment ils parlaient du travail. Sa conclusion c'est qu'ils n'en parlaient pas. Aucun. Alors, comme il était à gauche, il a tout de suite réglé le compte de la droite en disant : « bah oui, la fameuse formule “travailler plus, pour gagner plus”, c'est une façon d'esquiver la question du travail réel ». Mais son article, c'était sur la gauche. Tous les candidats de gauche, ils ont esquivé la question du travail réel. Voilà. Alors, c'était à quelques mois de l'ouverture de notre chantier sur le travail, ça nous avait un peu estomaqués.

Et puis récemment, il y a un autre livre qui vient de paraître, qui nous interpelle, nous les syndicalistes et les politiques aussi, c'est le bouquin de Trentin³⁷. Il a été écrit il y a dix ans. Trentin, c'est l'ancien secrétaire général de la CGIL³⁸ en Italie. Il vient d'être republié en France à la cité du travail, avec une introduction de Supiot. C'est un livre qui est terrible aussi. Il fait un peu l'histoire du

³⁷ Bruno Trentin, *La Cité du travail. La gauche et la crise du fordisme*, Fayard, 2012.

³⁸ Confederazione Generale Italiana del Lavoro.

syndicalisme et de la gauche européenne, en disant : « bah, il y a eu des débats internes. Et, finalement, il y a eu des gagnants et des perdants. Et ceux qui ont perdu, ce sont les syndicalistes, ou politiques, qui voulaient, qui cherchaient à mettre en avant le travail réel ». C'est-à-dire la prise en considération finalement de la personne humaine, derrière le travail. Ceux-là, ils ont perdu.

Donc ça rejoint la phrase de Serge quand il dit, parce qu'il veut être optimiste : il faut faire franchir un point de bascule supplémentaire, pour que le travail revienne un peu au centre du débat public. Moi, j'applaudis. Mais, justement, pourquoi ? Pourquoi on a tant de difficultés, tous ceux qui s'attellent à cette tâche ? Où sont les nœuds ? Où sont les obstacles ? Et moi, je pense qu'ils sont... Alors, Corinne disait « les stéréotypes ». Je crois, tous les acteurs sociaux, ils sont dans les stéréotypes justement – et, concernant le travail, c'est assez terrible. C'est-à-dire les stéréotypes sur : le travail, c'est une pénibilité nécessaire (alors on peut avoir des références), y compris chez ceux qui... enfin moi, j'ai eu une culture marxiste, et je n'en suis pas mécontent... y compris les porteurs de la culture marxiste aujourd'hui, ils escamotent cette question du travail réel. C'est-à-dire qu'en fait ils escamotent la pensée réelle de Marx, quelque part aussi. Voilà. On en est là. Et donc moi, j'apprécie beaucoup les chercheurs avec leurs travaux, qui essayent justement de faire avancer ce point de bascule. Mais, pour l'instant, enfin je ne dirais pas qu'ils prêchent dans le désert, mais il y a encore beaucoup de chemin à faire. Et ma question c'est : comment on va pouvoir faire ensemble, chercheurs, syndicalistes, politiques, ce chemin pour franchir ce point de bascule ?

François Becker (médecin du travail) : moi, ce que je pense, c'est qu'on peut avancer dans les entreprises donc au niveau, je dirais, du terrain. Et, finalement, ça rejoint ce que vient de dire l'orateur précédent, des bonnes conditions de travail, des bonnes conditions pour la santé des salariés ne sont pas antinomiques avec une entreprise qui est productive. Mais je mettrai à ça deux bémols. Le premier, c'est qu'il faut pouvoir se projeter sur un horizon qui n'est pas le court terme. Le deuxième, c'est qu'il faut que ce soient des entreprises qui gagnent de l'argent avec les produits qu'elles fabriquent – c'est-à-dire qu'elles gagnent de l'argent avec la valeur ajoutée des produits. Quand ce sont des entreprises qui fonctionnent uniquement sur des choses financières, et finalement le produit fabriqué intervient assez peu dans les bénéfices qu'elles ont, là on est complètement désarmés parce qu'on ne peut plus parler du travail. Le travail, ça n'a plus de sens. Et il y a quand même un certain nombre d'entreprises qui sont dans cette configuration-là. Donc, il y a des situations où ce n'est pas possible. Et quand on parle des petites entreprises... Les petites entreprises, elles sont rarement indépendantes. Elles sont très souvent dans des holdings. Et, finalement, on se rend compte qu'il y a une concentration absolument incroyable des outils de travail, qui sont masqués par le vrai petit complètement indépendant – d'abord, il n'est pas indépendant parce qu'il a sa clientèle et ses fournisseurs. Donc, il ne faut pas fantasmer sur la petite entreprise qui aurait des marges de manœuvre extrêmement importantes. C'est rarement le cas.

Serge Volkoff : J'ai une question à poser – parce que, dans cette perspective de donner davantage de consistance, et une temporalité un peu stabilisée aux questions dont on parle, on a été quand même quelques-uns à évoquer prudemment (mais quand même en ayant envie que ce soit examiné de près) l'idée de donner de la cohérence inter-sujets aux négociations sociales, et au processus de suivi sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, emploi des seniors, pénibilité, gestion prévisionnelle des emplois, etc. Cette idée comme ça d'une sorte de rendez-vous unique, et pluriannuel donc, amendable bien sûr selon la conjoncture, cohérent, et où on retrouverait les mêmes partenaires de négociation. Ce qui pourrait donner dans les politiques d'entreprise disons, moyennes ou grandes (les petites, je ne sais pas), une autre forme de consistance, et un autre type de reprise aussi des politiques publiques, d'autres points d'impact. Alors j'ai pointé les difficultés que soulèvent certains. Moi, personnellement, comme ça, avec les éléments d'appréciation que j'ai, je serais plutôt pour. Mais j'aimerais bien savoir le point de vue, sans mettre personne en difficulté, de ceux qui en ont plus directement à connaître. C'est-à-dire ceux qui sont ici à un titre ou un autre dans des institutions qui font le lien entre politiques publiques et pratiques d'entreprise. Et puis si je peux alpaguer Pierre-Sébastien, pour savoir si, au Québec, où les politiques publiques (tu l'as inscrit comme

ça) sont discrètes, est-ce que des dispositifs de négociation un peu stabilisés, pluriannuels, et pluri-thèmes, existent, fonctionnent, et ont un intérêt sur des questions de ce type ?

Michel Parlier (Anact) : donc, voilà, j'essaie de répondre à la question de Serge, qui est bien embarrassante. Dans ce que l'on a vu, et dans les observations des pratiques d'entreprises qu'Annie a évoquées à l'instant, que Laurent a évoquées je pense le jour précédent, et puis auxquelles Fabienne a fait référence pour une étude un peu ancienne, qu'on avait faite pour la DGEFP et la DGT – on s'aperçoit que le cadre incitatif est intéressant pour certains secteurs de l'entreprise, parce que ça permet de mettre les conditions du maintien d'emploi du senior sur la table (je reprends la formule de Fabienne). C'est-à-dire de mettre cela à la fois à l'agenda managérial et à l'agenda social. Et ça, c'est à l'intérieur de l'entreprise, quelques acteurs éclairés qui peuvent être, Serge y faisait référence, des syndicalistes ou des gestionnaires de ressources humaines, et qui peuvent comme ça s'appuyer sur cet argument un peu d'autorité en disant : « on a besoin de le faire. Donc essayons de le faire au mieux pour le bienfait de l'entreprise ». Mais on sait très bien que ça, bien évidemment cela ne suffit pas. Et toute la question, c'est de savoir : comment (pour reprendre aussi le langage de Serge) dans une position effectivement d'acteurs dominés (les gestionnaires des ressources humaines et les syndicalistes sont dans l'entreprise, par rapport aux directions, et par rapport au financiers, effectivement des acteurs dominés) on arrive effectivement à intéresser les acteurs dominants, à ces politiques-là ?

Et ça, c'est une autre paire de manches parce que, sur les conditions du maintien d'emploi des seniors, alors je vais peut-être dire une bêtise, mais j'ai l'impression que la connaissance est disponible. On sait effectivement comment s'y prendre dans les entreprises. On sait comment faire. On sait comment aménager des postes de travail. On sait comment dans des équipes, comment dirais-je, par des questions de polyvalence ou de travail complémentaire, effectivement de réduire des éléments de pénibilité. On sait aussi par rapport à des questions de parcours effectivement, comment on peut maintenir en emploi des seniors. La connaissance (et le Creapt y a fortement contribué), la connaissance est disponible. Elle est à portée de main. C'est la mise en œuvre de cette connaissance qui pose problème. Et la mise en œuvre d'une connaissance, c'est une question de rapport de force.

Et je pense que là où ça marche c'est là où, effectivement, des acteurs dominants ont été progressivement convaincus de l'intérêt qu'ils pouvaient avoir à mettre en place des politiques de cette nature-là. Et ça, c'est une autre paire de manches parce que (je reprends l'insistance, je pense que Fabienne a bien fait de ré-insister sur les questions des enjeux), la question des enjeux, c'est indispensable – parce que comment se mettre d'accord effectivement sur une politique, qui soit une politique d'entreprise, si à un moment donné, on ne la met pas sur la table ? Et on sait très bien que, il y a des acteurs qui ont des enjeux de nature complètement différente. Mais ceux qui décident, ce sont des enjeux effectivement d'efficacité organisationnelle – et je dirais effectivement des enjeux autour de la performance. Et ça, il faut les pointer. Il faut les travailler. Ils ne tombent pas du ciel. Ça prend du temps. Et ça prend effectivement du temps de convaincre des directions d'entreprise pour dire : si on n'y va pas, ça risque effectivement d'obérer le résultat de l'entreprise. Et ces enjeux, ils sont de l'ordre de l'efficacité, de l'implication des salariés, de la perte éventuellement de savoir-faire, y compris des coûts occasionnés par des maladies professionnelles, ou par de l'absentéisme. C'est des choses de cette nature-là qui ne sont pas spontanément traitées – et qu'il faut effectivement essayer de mettre sur la table, en espérant que ça puisse convaincre un certain nombre de décideurs.

Cela dit, on sait très bien aussi que, dans les entreprises, il y a des gens pour qui ça, ça ne parle pas. Et ça ne parlera jamais, dans la mesure où il y a des gestionnaires qui sont effectivement cyniques et qui disent : « il y a de la perte au feu de toute façon, par rapport effectivement à la bataille économique, que nous sommes en train de livrer ». Peut-être ces personnes-là effectivement, on ne peut pas y toucher. Mais il y a des gens qui peuvent être plus facilement intéressés, plus facilement sensibilisés, plus facilement convaincus, et qui ne sont pas forcément conscients – mais qui ont besoin effectivement qu'on travaille avec eux l'intérêt qu'ils auraient à mettre dans des politiques de maintien en emploi des seniors. De ce point de vue-là, la loi incitative, c'est un point de départ – et ce n'est bien évidemment pas du tout suffisant.

Cela dit, quand je dis « les connaissances sont disponibles », je mets aussi un bémol par rapport à la conclusion à laquelle on est arrivés dans la table ronde précédente, c'est-à-dire que : à quoi servent les chercheurs ? Ils servent quand même à mettre cette connaissance disponible à la portée des acteurs – sachant que peut-être, effectivement, après, il y a autre chose qui est de savoir : qu'en font, et que peuvent en faire les décideurs ?

Pierre-Sébastien Fournier : la question de Serge est particulièrement difficile, parce que le système de relations sociales, de négociation collective est très différent. Lorsqu'on parle de négociation collective au Québec, et aussi en Amérique du Nord, les politiques publiques, notamment par le biais du Code du travail qui impose que l'entreprise, notamment pour les entreprises syndiquées, doit passer un contrat de travail, qui est valable pour deux ou trois, et même parfois quatre ou cinq ans, dans lequel on fixe littéralement, entre le syndicat qui a le monopole de représentation des salariés, avec l'entreprise, les conditions de travail, notamment le salaire, mais aussi d'autres modalités pour gérer justement le travail. Et donc, le gouvernement vient peu se mêler de la façon dont ça se fait.

Ce qu'on voit par contre, c'est un discours politique qui incite à valoriser justement la question du vieillissement. Je pense, entre autres, à certaines clauses du contrat, qui ont valorisé notamment le retrait des primes de départ anticipé à la retraite. Mais c'est essentiellement dans un souci de financement des régimes de retraite, et de répondre aux enjeux de pénurie de main-d'œuvre, où on a mis en place des pratiques à l'intérieur des entreprises. Et donc, au point de vue des politiques publiques, à moins qu'il m'en échappe, je ne suis pas un spécialiste des politiques publiques, il y a peu de choses qui sont faites expressément, au-delà d'un discours politique, qui valorise le vieillissement des personnes et le fait qu'ils ont une expertise.

Pour ce qui est de la pénibilité. Alors, là, on rentre dans une logique de santé-sécurité, qui est une autre loi. Et encore une fois, ça se passe beaucoup à l'interne, notamment avec la tendance actuelle pour toute la question de santé, bien-être en entreprise. Mais encore une fois, ce sont des choses qui se développent beaucoup à l'intérieur des entreprises, par le biais de pratiques de gestion. Et il n'y a pas nécessairement beaucoup d'actions en termes de politiques publiques, sauf de grandes orientations.

Alors, je réponds plus ou moins à la question. Mais je pense que le contexte est tellement différent, que ça devient un peu difficile de faire un parallèle clair, net et précis là-dessus. Je ne sais pas si je réponds à ta question, Serge.

Fabienne Caser : Serge, je ne sais pas si c'était un appel à ce qu'on fasse plus état du projet TEMPO que j'ai rapidement évoqué, ou... On peut entrer un petit peu plus dans le détail de ce projet, qui cherchait justement à faire des liens entre les trois négociations.

Geneviève Trouiller (Anact) : alors, pour essayer de préciser quelques points sur ce projet. Quelle était l'ambition ? Qu'est-ce que ça a produit ? Dans un premier temps, j'allais dire un bilan, à chaud, de satisfaction – peut-être qu'on aura par la suite des éléments un peu plus tangibles, dans le sens où on est en train de faire une évaluation de ce dispositif. Alors de quoi il s'agissait ? Fabienne en a parlé tout à l'heure dans l'introduction. L'objectif, c'était de se dire, comme tout un chacun l'a vu dans ces trois jours : comment ces politiques publiques s'empilent ? On a fait les seniors, arrivaient l'égalité professionnelle et la pénibilité. Mais la question, c'est de se dire : « comment peut-être on pouvait aider les entreprises à appréhender de manière un peu plus globale ces questions-là ? »

Et donc, on a pensé à ce dispositif, un mode d'actions en se disant : « comment on va aider les entreprises, alors avec les limites que ça a bien évidemment ? » – dans le sens où on a constitué des binômes. Alors, ce qu'on a appelé « binômes », c'est-à-dire effectivement avoir un représentant de la direction. Alors, ça a été variable, mais souvent c'était de manière globale, j'allais dire. Les DRH ou parfois des RRH qui étaient présents sur le sujet, qui sont venus donc dans ces dispositifs-là. Et puis, dans le binôme, il y avait un représentant du personnel, avec une variabilité aussi à la fois des représentants parfois des CE, soit des élus, soit des secrétaires de CE ou CHSCT, soit des DP, parfois quelques DS – mais globalement davantage, j'allais dire, de représentants de ces deux instances

CE et CHSCT. Donc, ce sont les Aract en région qui ont développé ce dispositif. Et on a globalement développé ce mode d'action sur plus de 350 entreprises. Donc, le regard qu'on a, c'est à peu près sur ces entreprises-là.

Le principe est de se dire : « les entreprises se retrouvent souvent seules face aux obligations légales ». On l'a vu souvent sur l'emploi des seniors, dans les analyses qualitatives qui ont été faites, les DRH disaient : « on s'est parfois retrouvés seuls à écrire des choses ». Les représentants du personnel n'étaient peut-être pas toujours très favorables non plus à ces dispositifs. Donc, on a écrit parfois des éléments de ce type-là. Et puis sur les éléments de négociation, Annie l'a rappelé aussi souvent, on se retrouve quand même sur des projets d'accord proposés par la direction. Donc, là, l'idée c'était de se dire : « comment peut-être effectivement, regrouper des entreprises entre elles pour qu'elles puissent trouver dans ce lieu-là un espace de ressources, mais aussi un espace de réflexion, et aussi un espace, j'allais dire, d'effet miroir ou de réflexivité entre elles ? » Donc comment constituer ces entreprises ? Donc on avait dit une dizaine d'entreprises. Voilà. Donc on avait appelé ça... Alors, TEMPO, ça voulait dire, Travail Emploi Population – c'est pour ça qu'on avait choisi... TEP, ce n'était pas très joli. Donc, TEMPO, c'était un peu plus, j'allais dire, marketing, plus parlant, plus accrocheur. Mais, sous le mode d'action, on avait essayé de développer l'idée d'appeler ça un « *cluster* social ». Alors après, la terminologie, on peut en discuter. Mais l'idée, c'était de se dire : « c'est un lieu d'incubation des entreprises qui vont réfléchir entre elles sur comment on peut appréhender ces différents sujets ensemble ». Donc, voilà, c'est pour ça qu'on a appelé ça « *cluster* social » – cette idée d'incubation entre elles.

Et donc, cette incubation entre elles impliquait une démarche en différentes étapes. Progressivement, on était partis de l'idée, que, bien évidemment, il n'y avait pas de diagnostic, notamment dans toutes les analyses sur l'emploi des seniors, donc de se dire : « c'est par là qu'on va démarrer ». On va proposer notre démarche qui est de se dire : « commençons par faire le diagnostic ». Après, à partir de diagnostics, quels sont les enjeux que l'entreprise va pouvoir effectivement élaborer. Et ensuite passer à l'action. Donc, il y avait une succession d'étapes de ce type qui ont été proposées, pour les entreprises, avec des temps d'échange collectifs au sein de ce *cluster* – et l'idée quand même que ce binôme présent devait ensuite, dans l'entreprise, mobiliser des acteurs (donc il y avait un enjeu, j'allais dire, ambitieux). C'est-à-dire constituer soit un groupe de travail, soit utiliser, je ne sais pas, par exemple un CHS, soit d'autres dispositifs, pour mobiliser les acteurs, et faire travailler dans l'entreprise ces questions-là. Donc, on faisait une espèce d'aller-retour, entre le travail au sein du *cluster*, et le travail dans l'entreprise, et donc avec un espacement de ces différentes séquences, sur environ six ou huit mois. Donc, on voit bien que, pour l'obligation qui était notamment « pénibilité », « égalité » au 1^{er} janvier 2012, les entreprises ont mis beaucoup plus de temps (puisque ce dispositif a été mis en place fin 2011, début 2012), et elles sont restées dans ces dispositifs jusqu'à à peu près juin-juillet 2012.

Sur ces 300 entreprises, comment elles ont avancé ? Et qu'est-ce qu'elles disent, dans un premier temps, du bilan ? C'est qu'à la fois elles ont apprécié, j'allais dire, le fait de se retrouver ensemble. Donc, quand on dit l'accompagnement des entreprises, c'est aussi ça, comment on fait, et alors là avec les limites (plus de 300 entreprises) de ce type de dispositif... Alors peut-être c'est, nous, une interrogation sur comment ce mode d'action, on peut davantage encore capitaliser dessus ? – parce qu'on va aussi les proposer sur le contrat de génération par exemple. Comment on peut capitaliser sur ce dispositif-là ? Et comment aussi peut-être on peut le transférer à d'autres, pour peut-être utiliser plus largement ce mode d'action ? Mais on attend l'évaluation en cours, puisque je rappelle quand même que ce dispositif-là a été aussi accompagné par un financement du FSE – donc on a aussi une évaluation qui va être faite, et qui permettra aussi peut-être d'avoir des éléments sur : qu'est-ce qu'il se passe aujourd'hui dans les entreprises qui ont suivi ces dispositifs-là ? Et je vais y revenir juste après. Donc voilà : quel niveau de satisfaction ?

Elles ont apprécié ça. Elles ont apprécié, je dirais, l'accompagnement justement en termes de démarche. Et certaines entreprises dans le *cluster* avaient des interrogations sur : est-ce qu'on peut proposer un seul accord, ou pas ? Et donc on a fait venir aussi des Direccte, pas en tant que partici-

pant des *clusters*, mais en tant que ressource d'information et de faisabilité. Alors, il y a eu des positionnements un peu différents des Direccte. Mais des entreprises proposaient, ont proposé, et nous on les a aidées à proposer, ne serait-ce que en se basant sur peut-être à la fois la démarche – quand on fait un diagnostic, on fait un diagnostic global des situations. C'est-à-dire qu'on s'appuie aussi sur la démographie du travail pour le faire. Et donc, de quelle manière on peut identifier différentes populations ? Et on peut être à la fois un homme ou une femme, être soumis à des situations de pénibilité, être âgé, etc. Donc, on ne découpe pas l'individu en morceaux, mais c'est bien un individu, une seule et même personne, qui peut aussi être confrontée à ces différentes situations. Donc, on a essayé de proposer de faire un seul accord. Par exemple, si on veut s'appuyer aussi sur ce que disaient les décrets – quand on regarde les propositions des domaines d'action qui devaient être traités par les entreprises, on voit bien qu'il y a effectivement des points communs, des points convergents, que ce soit sur la question de la prévention de la pénibilité, ou que ce soit la question des parcours professionnels. On voit bien que ces questions concernent à la fois des problèmes en termes d'emploi des seniors, en termes d'égalité professionnelle, ou effectivement peut-être aussi des questions de pénibilité. On voit bien qu'il y a des domaines d'action, des leviers d'action qui sont les mêmes. Et, pour la Direccte, ça n'a posé aucun problème sur la recevabilité et sur la faisabilité d'avoir un seul accord sur les trois sujets.

DERNIERS NUMEROS PARUS :

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

- N° 92** *Working Conditions and « Sustainability » : Converting Knowledge into Action*
SERGE VOLKOFF, CORINNE GAUDART
août 2015
- N° 91** *Conditions de travail et « soutenabilité » : des connaissances à l'action*
SERGE VOLKOFF, CORINNE GAUDART
août 2015
- N° 90** *Dynamiques de transformation des modèles économiques des structures de l'ESS dans les services à domicile. Analyse de cas*
ALEXANDRA GARABIGE (DIR.), BERNARD GOMEL, LOÏC TRABUT
mai 2015
- N° 89** *Identification et quantification des sources de l'écart de rémunération entre hommes et femmes au sein de la Fonction publique. L'apport de l'analyse non paramétrique*
EMMANUEL DUGUET, CHLOE DUVIVIER, JOSEPH LANFRANCHI, MATHIEU NARCY (Coord.)
mars 2015
- N° 88** *Travail passé, activité et santé d'aujourd'hui : quels impacts des situations de travail ? Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2012*
CREAPT-CEE
décembre 2014
- N° 87** *Entrer dans la banque par la voie de l'alternance. Une enquête auprès d'étudiants en master 2 Banque-Finance dans un IAE*
STEPHANIE MIGNOT-GERARD, CONSTANCE PERRIN-JOLY, FRANÇOIS SARFATI, NADEGE VEZINAT
septembre 2014
- N° 86** *Les arrivants en milieu de travail : accueil, fidélisation, échanges de savoirs. Actes du séminaire Âges et Travail, mai 2011*
CREAPT-CEE
juillet 2014
- N° 85** *Le travail indépendant : conditions de travail et santé. Actes du colloque du 18 septembre 2013*
SYLVIE CELERIER
mai 2014
- N° 84** *Le rôle de l'expérience dans les contextes de changement de travail. Actes du séminaire Âges et travail, mai 2010*
CREAPT-CEE
juin 2013