


La gestion des âges



Depuis le début des années 2000, le rapport entre âges, travail et emploi se modifie. Les préretraites sont plus restrictives, l'allongement des carrières devient réalité, la place des seniors au travail est désormais valorisée, l'arrivée à la retraite des générations du baby boom se précise et les jeunes ont

toujours autant de difficultés à entrer sur le marché du travail.

L'ensemble des acteurs de l'entreprise doit anticiper ces évolutions.



Comment prendre en compte les différents âges au travail ?

Qu'est-ce qui doit changer dans le travail pour que les carrières s'allongent ?

Quelles démarches de changement mettre en place ?

De quoi s'agit-il ?



Prenant en compte le vieillissement de la population en général et de la population active en particulier, la France et les Etats Européens se sont mis d'accord sur une politique volontariste visant à faire remonter à 50% le taux d'emploi des plus de 55 ans et de 5 ans l'âge moyen de la cessation d'activité en fin de carrière. C'est la décision du sommet de Stockholm de 2001.

Pour ce qui concerne la France, le décret d'août 1993 pour le secteur privé et la loi d'août 2003 sur les retraites du public et du privé ainsi que la très forte restriction des préretraites aidées constituent le socle réglementaire traduisant ces engagements européens.

Pour que ces évolutions ne soient pas un marché de dupe, que les salariés puissent effectivement arriver à la fin d'une carrière avec une retraite à taux plein et en bonne santé, et que les entreprises bénéficient des transmissions de compétences dans de bonnes conditions, des changements doivent intervenir dans les entreprises et dans la gestion de l'emploi.

L'allongement des carrières doit devenir possible. Pour cela, il est nécessaire de distinguer la situation des salariés les plus âgés, les seniors, de ceux qui sont appelés à devenir un jour des seniors.

Des systèmes sociaux prennent en compte les carrières longues de ceux qui ont commencé à travailler jeunes et de ceux qui ont été exposés à des pénibilités (travail de nuit, travail à la chaîne, handicap). Progressivement, les départs anticipés diminuent.

Pour tous les autres, l'enjeu est d'arriver à l'âge des seniors dans les meilleures conditions. La préservation de la santé, l'entretien et le développement des compétences, une bonne relation entre les générations et un accès facilité à l'emploi quel que soit l'âge y concourent.

La gestion des âges doit dépasser la seule question du maintien dans l'emploi des seniors. Celle-ci ne peut trouver sa réponse que dans l'anticipation, dès l'entrée dans la vie active, des problèmes, qui sont de 3 types :

- Développer des parcours professionnels qualifiants et valorisants tout au long de la vie active
- Prévenir l'usure professionnelle
- Favoriser les coopérations et la transmission des savoir-faire au sein des collectifs de travail.



Favoriser les coopérations et la transmission des savoir-faire au sein des collectifs de travail

Les investigations réalisées au sein du réseau ANACT mettent en évidence la préoccupation des entreprises concernant la performance des salariés jeunes. Ainsi la transmission des compétences entre les générations constitue un défi pour de nombreuses entreprises.

En plus d'acquérir de nouvelles compétences, elles doivent assurer la transmission de compétences-clés détenues par les salariés les plus expérimentés. Ces compétences se forment par l'usage et ne se transmettent que dans une expérience commune du travail. C'est le véritable enjeu des coopérations intergénérationnelles : transmettre les savoir-faire par la pratique ; transmettre des savoirs qui échappent pour partie à une description formelle. On pense aux tours de main, ficelles et astuces, mais aussi aux savoir-faire de prudence qui sont constitutifs de la capacité d'un collectif d'assurer la sécurité et la santé des personnes. Plusieurs conditions sont à réunir pour réussir cette transmission et ces coopérations :

- Identifier les compétences à transmettre (actualisation en fonction des besoins actuels et futurs de l'entreprise) et les personnes les mieux placées pour les transmettre. Les seniors doivent y jouer un rôle premier, mais il est important que les autres générations y soient également associées ;
- Mettre en place un dispositif de tutorat reconnu au sein de l'entreprise, qui prévoit un accompagnement du tuteur dans sa nouvelle fonction ;
- Faire évoluer les représentations (sentiment de dépossession perçu par les plus anciens, et manque d'écoute voire déni de la valeur de l'expérience pour les plus jeunes), notamment en favorisant les échanges de savoirs entre jeunes et anciens ;
- Transmettre une culture de travail portant, au-delà des compétences répertoriées dans les systèmes de classification, sur les règles de fonctionnement propres au métier et à l'entreprise. Celles-ci (règles de travail en commun, rôle et place de chacun au sein de l'entreprise...) peuvent grandement faciliter l'intégration de jeunes qui ont souvent connu des périodes de précarité et qui doivent retisser des liens avec le travail.

Cette entreprise de l'ameublement est spécialisée dans les petites séries de meubles professionnels.

Le médecin du travail diagnostique des mal de dos et des TMS et indique que les 3/4 des salariés pourraient être concernés par ces pathologies.

L'ancienneté moyenne est de 22 ans et le groupe des plus de 50 ans s'accroît.

Avec l'aide de l'ARACT, un état des lieux du secteur «expéditions» permet de préciser les caractéristiques des opérateurs, les locaux, les outils, les procédures et les clients.

Des groupes de résolution de problèmes sont constitués. Ils organisent des essais comparatifs des différentes manières d'approcher la traction des chariots entre jeunes et anciens

et en déduisent des savoir-faire de prudence. Une série de réaménagements sont issus des travaux de ces groupes, tous synonymes de préservation de la santé. Le vieillissement, l'usure, la fatigue sont des questions qu'il est devenu légitime d'aborder dans l'entreprise sans attendre la maladie professionnelle.

Développer des parcours professionnels qualifiants et valorisants tout au long de la vie active

Mieux gérer les âges oblige à remettre en cause les pratiques de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement celles concernant le recrutement, la formation, la gestion des compétences et des parcours professionnels.

L'impératif d'allongement de la vie active, au-delà de l'augmentation du taux d'emploi des seniors, constitue une formidable opportunité pour développer une gestion des ressources humaines innovante.



Selon la situation de l'entreprise (caractéristiques démographiques, secteur d'activité, implantation géographique, évolution des métiers et des organisations...), les objectifs à poursuivre seront de trois ordres :

- Professionnaliser les salariés en fonction de l'évolution des emplois et des métiers pour que l'entreprise puisse s'adapter au marché, en développant la mobilité interne, et que les salariés puissent trouver de l'intérêt à leur travail.
Le développement de la formation professionnelle tout au long de la vie, en particulier après 40 ans, constitue un levier important de cette gestion des compétences, en facilitant la mobilité et la construction de parcours professionnels motivants. Il s'agit de faciliter l'accès à des actions de formation pour l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge, et leur niveau de qualification. Mais des efforts doivent être faits quant aux modalités et méthodes pédagogiques. Elles doivent faire largement appel aux acquis de l'expérience, à leur valorisation, et s'appuyer sur des situations concrètes de travail, en analysant notamment les dysfonctionnements (imprévus) qui constituent des opportunités d'apprentissage individuel et collectif.
- Pour remplacer les salariés partant en retraite, être capable d'attirer et de fidéliser les salariés dont les profils correspondent aux besoins en compétences des entreprises, en ouvrant des perspectives de carrière internes et en misant sur la mobilité inter-entreprises ou sur le recrutement. Celui-ci doit faire l'objet d'une réflexion sur l'ensemble des effectifs, leurs structures par âge et ancienneté, les compétences actuelles et futures, notamment les compétences stratégiques pour l'entreprise. Une fois les recrutements effectués, il faut organiser l'intégration des nouvelles recrues. Cette étape est trop souvent négligée, alors que réussie, elle constitue une des conditions d'engagement et de fidélisation des salariés.
- Veiller à maintenir l'employabilité des salariés, tant du point de vue de leur état de santé que des compétences développées. Il s'agit de prévenir les risques d'exclusion, de faciliter la mobilité et les reconversions professionnelles en dotant les personnes d'une expérience transférable dans différents environnements de travail.

Prévenir l'usure professionnelle

L'accroissement du nombre de seniors dans les entreprises, l'augmentation des exigences qui pèsent sur le travail, l'apparition de plus en plus précoce des marques d'usure professionnelle imposent la recherche d'un abaissement général du niveau de pénibilité. Ceci suppose de :

- Se préoccuper des questions liées au vieillissement de la population active en lien avec les processus d'évolution des mécanismes biologiques.

Dans ce domaine, on observe des déficits fonctionnels entre 40 et 65 ans (baisse de l'acuité visuelle vers 45 ans, mémoire à court terme au-delà de 50 ans...). Les variabilités inter-individuelles restent néanmoins importantes, au même titre que la diversité des situations de travail (secteur d'activité, métier). Cependant la plupart des capacités physiques et intellectuelles, ne connaissent un déclin réel qu'au delà de 65 ans.

- Identifier les stratégies de préservation, car en effet, les salariés, et plus particulièrement les salariés vieillissants développent des stratégies «d'économie» lors de la réalisation de leur travail, afin de compenser en partie les déficits. On sait, grâce aux analyses ergonomiques, que l'expérience permet souvent d'élaborer des stratégies de travail capables de surmonter une grande partie de ces difficultés, si l'organisation du travail n'entrave pas les apports de cette expérience.

- Avoir recours aux analyses de démographie du travail qui contribuent à repérer les situations problématiques pour les salariés vieillissants ; pouvant aller jusqu'à les écarter de leur vie professionnelle. L'appréciation de ces interactions et de leurs effets potentiels ou constatés est essentielle pour définir des plans d'action centrés sur l'amélioration des conditions de travail.



Quelques repères utiles :

La fréquence des accidents est élevée chez les jeunes et baisse peu à peu après 25 ans.

La gravité des accidents en nombre de jours d'arrêt de travail est généralement plus élevée pour les salariés âgés.

Comme pour les accidents du travail, l'absentéisme pour maladie diminue pour les arrêts courts quand l'âge s'élève, mais les arrêts plus longs augmentent.

Il est essentiel de prendre en compte les observations des médecins du travail et le retour direct des salariés vers leurs représentants concernant leur santé : douleurs articulaires, mauvais sommeil, sensations de fatigue, besoin de recourir à des médicaments...

Pour bien comprendre et agir sur les relations entre âge, santé et travail, il est nécessaire de rapprocher les données relatives à ces trois dimensions : données démographiques, résultats de l'analyse des situations de travail, indications sur la santé au travail.

Quelles formes d'appui du Réseau ANACT ?

L'ANACT veut aider l'ensemble des acteurs concernés par la gestion des âges tout au long de la vie. Aidée par le Fond Social Européen, elle met en place un Centre de Ressources ATEON (Ages Travail Emploi Observatoire National). Cette initiative est liée à celles des ARACT en région.

Ce Centre de Ressources vise à mobiliser un ensemble d'acteurs et les sensibiliser à la gestion des âges, produire des connaissances utiles à l'action et accompagner les acteurs dans leurs projets. Il cible plus particulièrement les entreprises, les partenaires sociaux, les décideurs des politiques publiques nationales et régionales et les acteurs intermédiaires qui accompagnent les entreprises dans leurs diagnostics et recherches de solutions.

Il a notamment engagé :

- Une enquête-action en direction de 10 000 entreprises pour mieux cibler les besoins des entreprises. Dans chaque région, cette enquête sert à sensibiliser et identifier des demandes d'aide des entreprises.
- Des interventions dans les entreprises pour diagnostiquer leur situation dans une approche globale et participative, aider à la décision et accompagner les changements.
- Une mise à disposition d'informations concernant le travail, l'emploi et les âges dans les territoires.
- Un système de représentation graphique de la démographie du travail dans les entreprises pour aider anticiper l'avenir.
- Un questionnaire d'auto diagnostic de la situation d'une entreprise.
- Un outil d'évaluation de l'usure au travail.
- Des sessions d'échange pour les partenaires sociaux et les représentants des pouvoirs publics.
- Un film «Faim de carrière» pour introduire des réunions sur la Gestion des Ages.



Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

4, quai des Etroits
69321 Lyon cedex 05
tél.: 04 72 56 13 13

www.anact.fr

Adresse de l'ARACT
de votre région :



Avec le soutien
du Fonds Social Européen