

Conditions de travail et maintien en emploi des *seniors* : enjeux d'un « décloisonnement » des approches et des pratiques

Quelques enseignements issus de monographies d'entreprises françaises

Conditions of work and keeping senior workers in employment: the stakes of
“decompartmentalizing” approaches and practices. Some lessons from
monographs produced by French companies

Condiciones de trabajo y mantenimiento en empleo de trabajadores con
antigüedad: desafíos de un decompartmentalización de perspectivas y de
prácticas. Algunas enseñanzas a partir de monografías de empresas francesas

Catherine Delgoulet, Serge Volkoff, Laurent Caron, Fabienne Caser, Annie Jolivet et Laurence
Théry

Volume 69, numéro 4, automne 2014

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1028108ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1028108ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Delgoulet, C., Volkoff, S., Caron, L., Caser, F., Jolivet, A. & Théry, L. (2014).
Conditions de travail et maintien en emploi des *seniors* : enjeux d'un «
décloisonnement » des approches et des pratiques : quelques enseignements
issus de monographies d'entreprises françaises. *Relations industrielles /
Industrial Relations*, 69(4), 687-708. <https://doi.org/10.7202/1028108ar>

Résumé de l'article

La France, comme de nombreux pays occidentaux, est confrontée depuis trente ans à un vieillissement de sa population en général, et de sa population active en particulier. Dans une optique d'équilibre des systèmes de retraite, des directives de l'Union Européenne, déclinées dans chaque pays sous forme d'accords ou plans nationaux, ont eu pour objectif répété de reculer l'âge de départ en retraite et de promouvoir l'emploi des salariés les plus âgés. Les enquêtes menées jusqu'ici montrent cependant que les attitudes et les pratiques des entreprises n'évoluent pas rapidement et qu'il est judicieux de considérer les conditions de travail comme un des vecteurs du maintien en emploi des seniors.

Cet article présente les résultats d'une étude empirique menée en France, à la demande du Conseil d'Orientation des Conditions de Travail (COCT), auprès de treize entreprises de taille et secteur d'activité variés qui ont inscrit dans leur plan ou accord « seniors » des dimensions relatives aux conditions de travail. Les monographies ainsi réalisées ont pour objectif d'éclairer les politiques publiques dans la perspective d'une démarche compréhensive favorisant une approche intégrée de la question du maintien en emploi des seniors. Elles permettent de pointer les limites mêmes des catégorisations que l'on pourrait tenter (« seniors », « conditions de travail », etc.) et les risques de cloisonnement associés. Elles permettent aussi de préciser la vitalité de démarches décloisonnées, leurs retombées, et les enseignements que l'on peut en tirer pour les politiques publiques.

Conditions de travail et maintien en emploi des *seniors* : enjeux d'un «*décloisonnement*» des approches et des pratiques

Quelques enseignements issus de monographies d'entreprises françaises

Catherine Delgoulet, Serge Volkoff, Laurent Caron, Fabienne Caser, Annie Jolivet et Laurence Théry

Le problème de l'ajustement des systèmes de travail aux caractéristiques d'une main-d'œuvre vieillissante a pris de l'ampleur à l'occasion des projets de réforme du système de retraite. Ce fut le cas en France au cours de la dernière décennie.

Le travail de recherche présenté ici se situe dans le cadre de ce débat et a été mené à la demande du Conseil d'orientation des conditions de travail' (COCT). L'étude concernait le contenu et la mise en œuvre des « accords *seniors* » ou des plans d'action d'entreprise ou de branche (devenus obligatoires pour les entreprises de 50 salariés et plus en 2010²) portant sur les conditions de travail et/ou sur la prévention de la pénibilité. Elle visait l'identification et la valorisation/diffusion d'expériences intéressantes, afin d'en tirer des enseignements et d'éventuelles recommandations au Comité permanent du COCT. Elle s'inscrivait dans un contexte marqué par trois éléments majeurs : les évolutions démographiques de la population française,

Catherine Delgoulet, maître de conférences, docteur en ergonomie, Laboratoire Adaptations Travail Individus (LATI), Institut de Psychologie, Université Paris Descartes, France (catherine.delgoulet@parisdescartes.fr).

Serge Volkoff, directeur de Recherche Associé, Centre d'Études de l'Emploi, Noisy-le-Grand, France (serge.volkoff@cee-recherche.fr).

Laurent Caron, chargé de mission, Centre d'Ergonomie et de la Sécurité au Travail de Picardie (CESTP) – Association Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT – Picardie) France (l.caron@anact.fr)

Fabienne Caser, chargée de mission, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), France (f.caser@anact.fr).

Annie Jolivet, chercheure, Centre d'Études de l'Emploi, Noisy-le-Grand, France (annie.jolivet@cee-recherche.fr).

Laurence Théry, directrice, Centre d'Ergonomie et de la Sécurité au Travail de Picardie (CESTP) – Association Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT – Picardie), France (l.thery@anact.fr).

Remerciements

Ce travail a été mené dans le cadre du programme scientifique du GIS-CREAPT et a bénéficié de son support logistique.

les réformes successives des retraites et les évolutions des conditions de travail. Dans cet article, nous commencerons par rappeler quelques points essentiels de ce contexte, puis nous spécifierons notre approche du vieillissement au travail (réf. section 2), et nous indiquerons en quoi elle justifie selon nous une lecture « décloisonnée » des démarches d'action. Après avoir décrit notre méthode de recueil et d'analyse (réf. section 3), nous proposerons quelques exemples de pratiques observées en entreprise (réf. section 4), en adoptant un découpage fondé précisément sur diverses formes de « décloisonnement » dont nous souhaitons montrer la légitimité.

MOTS-CLÉS : politiques publiques, accords nationaux, expériences intéressantes, ergonomie, démographie.

Le contexte des « accords seniors » : aspects démographiques et juridiques, évolutions du travail

La France, comme de nombreux pays occidentaux, est confrontée depuis trente ans au vieillissement structurel de sa population active (Volkoff, 2012) : la natalité élevée dans les années 1945-1970 provoque à présent un afflux de « seniors ». Aussi, la fin de la scolarité et l'accès au premier emploi sont devenus plus tardifs ces dernières décennies, ce qui a différé l'arrivée des jeunes sur le marché du travail. Les dispositifs visant la prolongation de la vie active devraient eux aussi élever la proportion de salariés âgés, mais le bilan en ce domaine est nuancé : les attitudes et les pratiques des employeurs à l'égard des salariés vieillissants, et celles de ces salariés eux-mêmes, limitent l'expansion relative des tranches d'âge les plus élevées dans le monde du travail.

Ces constats ont été pris en compte dans la stratégie européenne pour l'emploi. En mars 2001, le Conseil de Stockholm a affiché un objectif de 50 % pour le taux d'emploi des travailleurs âgés (55-64 ans) à l'horizon 2010 – objectif qui, cependant, n'a pas été tout à fait atteint, malgré une hausse nette dans les années 2000.

Ces orientations ont été déclinées en France par une politique de réduction des préretraites dès la fin des années 90, puis grâce à la conclusion d'accords ou plans nationaux, et l'élaboration de lois durant la première décennie du nouveau siècle. En 2005 un Accord National Interprofessionnel était consacré à promouvoir « le maintien des seniors en emploi et leur retour dans l'emploi ». Il y est dit que l'amélioration des conditions de travail et l'aménagement du temps de travail doivent permettre de rechercher la plus grande compatibilité entre le poste occupé et les capacités de chaque salarié (impliquant la médecine du travail et les CHSCT³). Dans le prolongement de cet accord, le ministère du Travail a présenté un « plan d'action concerté » qui couvrait la période 2006-2010 et faisait une large place aux questions de conditions de travail. Tous ces dispositifs visaient et visent plusieurs objectifs de façon simultanée ou disjointe (Claisse *et al.*, 2011) :

1. Retarder les départs en retraite tout en assurant l'équité entre les carrières longues ou plus courtes;
2. Favoriser les départs choisis, progressifs ou postérieurs à l'âge légal, et surtout l'emploi des plus âgés, actifs ou retraités;
3. Faire converger les dispositifs de retraite jusqu'ici existants; relancer la concertation interprofessionnelle;
4. Modifier les représentations sociales liées à l'avancée en âge, via des campagnes d'information.

Malgré le nombre et l'ambition des textes, les attitudes et les pratiques des entreprises n'évoluent pas rapidement (Minni, 2011). Or les études statistiques en Europe révèlent des liens manifestes entre conditions de travail et emploi des *seniors* selon les pays (Mardon et Volkoff, 2011). Ces études montrent aussi des évolutions d'ensemble caractérisées par la stabilisation ou la progression de contraintes physiques, temporelles ou associées aux changements dans le travail (Parent-Thirion *et al.*, 2012); ces contraintes peuvent accélérer des manifestations des déclinés liés au vieillissement, ou mettre les âgés en difficulté pour construire et mobiliser les ressources de l'expérience, apprendre à tout âge, transmettre les savoirs professionnels au sein des collectifs (Gaudart *et al.*, 2008).

Ces constats incitent à replacer les conditions de travail, la santé et la construction des compétences, aux fondements des débats sociaux sur l'âge des actifs. Nous n'adhérons pas à l'idée selon laquelle les dispositifs institutionnels qui aménagent les départs (l'âge de la retraite, notamment) détermineraient, par un simple « effet à rebours », les comportements des entreprises à l'égard des salariés âgés (Hairault *et al.*, 2007). En revanche, les plans d'action et les accords sur l'emploi des *seniors*, ou sur les conditions de travail, nous semblent plus prometteurs, à condition toutefois qu'ils s'accompagnent de moyens significatifs, et qu'ils parviennent à infléchir réellement les pratiques. Leur préparation et leur mise en œuvre peuvent tirer parti des connaissances, issues notamment des recherches en psychologie du travail et en ergonomie. Ces connaissances alimentent une approche nuancée et multifactorielle du vieillissement humain dans ses rapports avec l'activité de travail.

Un modèle du vieillissement au travail et le maintien en emploi

Les travaux menés dans le champ du vieillissement humain montrent que l'avancée en âge s'accompagne d'une baisse des performances de fonctions lorsqu'elles sont évaluées isolément. Ils révèlent aussi des mécanismes de compensation des déclinés, fondés sur la construction et la mobilisation de l'expérience, la préservation de l'efficacité de certaines fonctions, mais aussi

des formes de développement dans certaines conditions. Ces travaux pointent par ailleurs un accroissement avec l'âge de la variabilité inter et intra-individuelle des performances et des manières de faire. Durant la vie active, le vieillissement renvoie donc à ce double mouvement de déclin et de gains, dont le sens, l'ampleur ou la date de survenue sont variables d'une personne à l'autre, accroissant de fait la diversité de la population avec l'âge (Volkoff et Pueyo, 2008; Delgoulet *et al.*, 2010).

Depuis plus de vingt ans, les études en sciences humaines et sociales ont contribué à construire un modèle du vieillissement au travail qui peut se lire d'un triple point de vue (Volkoff et Gaudart, 2006) :

1. Vieillissement « produit » de la situation de travail;
2. Vieillissement « en miroir », par confrontation à l'évolution des situations, des organisations et des techniques de travail;
3. Vieillissement « dans » le travail, qui renvoie aux adaptations des façons de travailler développées par les travailleurs.

Dans cette triple relation, le travail accentue les déclin des individus, ou, au contraire, préserve et favorise leur développement. Il participe à la différenciation des travailleurs entre eux et accroît celle-ci avec l'âge. Il permet d'acquérir de nouvelles compétences et de construire sa propre expérience, mais il peut aussi provoquer des problèmes de santé et être très sélectif.

Ces connaissances incitent à adopter une approche « conditionnelle » du vieillissement au travail (Molinié *et al.*, 2012) et posent les conditions de travail au cœur des questions de maintien en emploi alors que les politiques publiques insistent jusque-là sur l'ajustement de l'âge des départs (Guillemard, 2013). Selon les options prises en matière d'aménagement des postes, d'horaires, de formation, de gestion des collectifs, de conduite des parcours professionnels, de représentations sociales sur les effets du vieillissement, les difficultés des salariés âgés sont plus ou moins accentuées, leurs atouts plus ou moins valorisés. Si les stratégies des anciens sont négligées, elles seront moins aisées à mettre en place, moins efficaces, moins transférables en cas de changements dans l'entreprise concernée. Alors se forge la condition de « vieux travailleur », qui ne renvoie pas seulement à des caractéristiques personnelles, à l'âge en particulier. Le parcours professionnel, sa longueur, sa pénibilité, mais aussi la façon dont le travail actuel tient compte ou non des spécificités d'un quinquagénaire expérimenté, c'est tout cela qui entre en ligne de compte. La question du maintien en emploi des *seniors* surgit alors, puisqu'un « vieux travailleur », perçu comme tel par ses collègues et son supérieur ainsi que par lui-même bien souvent, préfère accéder dès que possible au statut de « jeune retraité » (Molinié, 2005).

Les accords et plans d'action « seniors » d'entreprises ou de branches professionnelles abordant la question des conditions de travail (comme d'ailleurs les volets « seniors » d'accords sur les conditions de travail) pourraient fournir l'occasion de réfléchir à des systèmes de travail qui accroissent les possibilités de construire sa santé et ses compétences au fil de la vie professionnelle; pour le bénéfice des salariés âgés, mais certainement aussi de l'ensemble de la population au travail. Toutefois, pris au pied de la lettre, ces dispositifs légaux sembleraient annoncer des démarcations nettes : entre le volet « conditions de travail » et d'autres axes proposés (le texte de loi en proposait six avec obligation à chaque entreprise d'en retenir au moins trois); entre actions à visée collective ou individuelle; entre des outils de bilan initial, de suivi des actions, d'évaluation des résultats; et, par construction, entre une population de « seniors » et les autres salariés.

Partant d'un point de vue opposé, et en cohérence avec les principes de l'approche diachronique et conditionnelle présentée, nous suggérons un « décroisonnement » dans les démarches concernant le maintien au travail des populations actives les plus âgées. Ce terme est choisi ici à dessein pour souligner en creux la tendance de certaines mesures actuelles à la marginalisation et l'enfermement d'une catégorie de la population active (les seniors) ou de certaines dimensions du travail (les conditions de travail *versus* la formation, par exemple). Selon nous des approches dissociées, voire « dissociantes », omettraient le travail fécond des dynamiques transfrontalières (entre travail, formation professionnelle, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ou encore aménagement des fins de carrières, entre jeunes et plus âgés, etc.), pour privilégier des évaluations comptables juxtaposées. Or, on mesure aujourd'hui les limites de celles-ci au regard du faible taux d'emploi des « seniors » en France, ce qui nous amène à proposer de travailler sur les lignes de continuité entre des dimensions trop souvent dissociées, dans une approche systémique soucieuse de prendre les questions de maintien en emploi dans leur globalité temporelle et situationnelle.

La méthodologie d'investigation : des monographies d'entreprises

Cette recherche, qualitative, repose sur l'analyse de treize monographies d'entreprises françaises qui ont inclus, dans leur accord ou plan d'action en faveur du maintien en emploi des seniors, des dimensions relatives aux conditions de travail. Elle n'a pas pour orientation d'évaluer les déclinaisons des accords et plans seniors au regard des directives officielles, mais vise à éclairer les politiques publiques dans la perspective d'une démarche compréhensive, sans s'enfermer, pour des raisons que l'on vient d'évoquer, dans des cadres et catégories prédéfinis (les seniors et leurs spécificités supposées, les « conditions de travail » et les limites supposées de leur domaine, etc.).

Le déroulement du projet

Compte tenu des contraintes temporelles (un projet sur dix mois au cours de 2010-2011) et des objectifs assignés, une équipe pluridisciplinaire de six chercheurs-intervenants (ergonomes, juristes, économistes et gestionnaires) est alors constituée. Elle est épaulée par un comité scientifique, formé de quatre experts et réuni à deux reprises afin de valider les options méthodologiques retenues. Des points mensuels d'avancement ont permis à l'équipe de recherche de tenir les contraintes de planning du projet et de mutualiser les connaissances empiriques issues des différents terrains.

La phase de choix et de sollicitation des entreprises a duré quatre mois. Les monographies (recueil et analyses) dans les treize entreprises participantes se sont étalées sur les six mois restants, au rythme des disponibilités des acteurs de terrain. Elles ont fait l'objet de restitutions ciblées sur demande de nos interlocuteurs. Enfin, une synthèse du travail a été présentée au comité paritaire du COCT à la fin du projet et un rapport remis au commanditaire deux mois après la fin de l'étude (Caron *et al.*, 2012).

Une stratégie scientifique

L'objectif de ce travail étant de recueillir des exemples de pratiques dans le champ de l'amélioration des conditions de travail et de la réduction des pénibilités en vue du maintien des *seniors* en emploi, il a été décidé, en accord avec le commanditaire et le comité scientifique, d'orienter la démarche vers la constitution de monographies d'entreprise. Pour cela, l'équipe de recherche a systématiquement travaillé en binôme sur chaque monographie.

La représentativité des entreprises étudiées n'était pas recherchée. Seule une certaine diversité de secteurs et de tailles fut visée en retenant, avant tout, des entreprises qui acceptent de « jouer le jeu » au regard des objectifs et méthodes indiqués. Au total, l'équipe de recherche a contacté 70 entreprises, dont un interlocuteur avait été identifié par le COCT ou les chercheurs eux-mêmes. Seules 13 ont effectivement participé, signe d'une difficulté à impliquer des entreprises dans une réflexion sur les questions de vieillissement, pour des raisons bien étudiées par ailleurs (Huyez-Levrat, 2008).

Dans la perspective de « décroisement », ces monographies furent produites en cherchant à identifier le contenu effectif des accords ou des plans, et à apprécier l'impact des pratiques mises en œuvre, sans s'en tenir à une validation formelle, portant sur les intitulés des articles en référence aux textes réglementaires. Pour cela nous avons d'abord mené des entretiens exploratoires avec les acteurs de l'entreprise qui ont participé aux négociations en amont de la constitution du texte, puis avec ceux qui ont contribué à décliner en situation les actions définies dans le texte.

À partir de ce premier état des lieux, une attention particulière a été portée à une ou plusieurs « expériences intéressantes », identifiées en collaboration avec les acteurs de terrain, en ayant à l'esprit notre positionnement en matière de vieillissement au travail, tel que résumé (réf. section 2). Le recours au terme « expérience intéressante » visait à nous démarquer des approches orientées sur la recherche de « bonnes pratiques ». Celles-ci s'en tiennent en général à pointer les actions « réussies » (souvent du point de vue d'experts extérieurs aux situations étudiées), en postulant leur pouvoir de généralisation (Clot, 2007). Or, il s'est agi pour nous de repérer, décrire, et mettre en débat, des actions qui peuvent : a) s'avérer originales, par rapport aux exemples rencontrés dans la littérature ou ceux suggérés par les axes du décret; b) avoir eu des effets jugés par les acteurs eux-mêmes comme positifs sur l'emploi, le maintien en emploi, et/ou la qualité de la vie de travail, des *seniors* à court ou plus long terme, même si ce ne sont pas les effets attendus; c) ou, au contraire, être considérées par les acteurs comme des échecs, ou des semi-échecs, mais révélatrices des difficultés rencontrées. Les « expériences intéressantes » sont donc surtout choisies en raison des réflexions qu'elles suscitent. Ce ne sont pas nécessairement des exemples à suivre; et en tout état de cause, pas des exemples à dupliquer indépendamment du contexte. Ce ne sont pas obligatoirement non plus des améliorations abouties, car des actions mûrement réfléchies, encore inachevées, peuvent s'avérer plus riches d'enseignements que des opérations déjà bouclées, mais hâtives.

Un échantillon de treize entreprises

Afin de préserver l'anonymat des 13 entreprises, les noms que nous utilisons pour les désigner sont fictifs, choisis en fonction du secteur auquel elles appartiennent, et leurs effectifs arrondis (réf. tableau 1).

L'objectif de diversité peut être considéré comme atteint (12 secteurs/13 entreprises). Par ailleurs, bien que plusieurs grands groupes soient présents dans l'étude, le périmètre d'investigation concernait plutôt un site spécifique et les actions étudiées ne rendent compte que de ce qui se fait localement. Enfin, aucune entreprise de l'échantillon n'a appliqué directement un accord de branche. Neuf entreprises sur treize ont signé un accord en faveur de l'emploi des *seniors*, trois ont mis en place un plan d'action, et une a signé un accord dans le champ de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) comportant un volet sur l'emploi des *seniors*.

Le recueil empirique

Le corpus de données empiriques est constitué des documents internes relatifs aux plans ou accords *seniors* des treize entreprises, des propos recueillis dans le cadre d'entretiens semi-directifs (Blanchet et Gotman, 2010) et d'éléments descriptifs de situations réelles de travail repérés dans le cadre d'observations ouvertes (Simonet *et al.*, 2011).

TABLEAU 1

Les 13 entreprises étudiées, leur secteur d'activité, effectif de salariés et type de texte produit

Nom	Secteur	Effectifs	Plan ou Accord
AERO1	Aéronautique	1400	Accord « emploi des <i>seniors</i> »
AERO2	Aéronautique	800	Accord « emploi des <i>seniors</i> »
APPEL	Centre de relation client	100	Plan « emploi des <i>seniors</i> »
HANDI	Atelier protégé	140	Accord « emploi des <i>seniors</i> »
MATFER	Métallurgie	350	Accord « emploi des <i>seniors</i> »
NAVAL	Construction navale	2000	Accord « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »
OLEO	Agro-industrie	25	Accord « emploi des <i>seniors</i> »
PATHO	Médical	1300	Accord « emploi des <i>seniors</i> »
PRESS	Métallurgie	130	Plan « emploi des <i>seniors</i> »
PULVER	Pharmacie	700	Plan « emploi des <i>seniors</i> »
STORE	Bâtiment	35	Accord « emploi des <i>seniors</i> »
SYNTHE	Chimie	700	Accord « emploi des <i>seniors</i> »
VEHIC	Automobile	3500	Accord « emploi des <i>seniors</i> »

Les documents relatifs aux accords et plans *seniors* ont été transmis par nos interlocuteurs en interne. Ils ont fait l'objet de discussions dans le cadre des entretiens semi-directifs afin de préciser la genèse de leur construction et de repérer à quelle phase de déploiement on se situait par rapport à l'ensemble du programme annoncé. Leur analyse descriptive a permis de qualifier la manière dont chaque entreprise s'est réellement emparée de la question des conditions de travail au-delà du cadre légal prévu.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de deux types d'acteurs : a) ceux qui ont participé aux négociations (chefs d'entreprise, représentants du personnel, responsables des RH...); b) ceux qui ont contribué à décliner, en situation, les actions définies (médecins du travail, préventeurs, ergonomes, encadrants de proximité...). Un guide d'entretien commun, mais modulable selon l'interlocuteur rencontré, permettait aux chercheurs de travailler sur des thématiques transversales. Ce guide abordait six domaines spécifiques : le parcours professionnel de la personne interviewée, l'histoire de l'entreprise, l'historique des négociations de l'accord, les préoccupations actuelles dans le champ des âges et des conditions de travail, et enfin, les actions mises en œuvre ou à venir.

Sur l'ensemble des entreprises, une soixantaine d'entretiens ont été menés. Chaque entretien a duré entre une et deux heures.

Dans ce cadre, une trentaine d'« expériences intéressantes » ont été retenues en accord avec les entreprises concernées. Nous avons ensuite mené des observations dans des situations spécifiques, choisies comme illustration de certaines « expériences intéressantes », dès lors que de telles observations étaient jugées réalisables, et acceptées par les entreprises concernées. Neuf sessions d'observations ont ainsi eu lieu, sur une journée à une semaine.

Pour chaque monographie, le binôme de chercheurs responsable a produit une synthèse des entretiens, et des observations le cas échéant, organisée autour des expériences identifiées en collaboration avec les acteurs de terrain. Une analyse transversale de l'ensemble, menée par l'équipe au complet, a permis de dresser une vue d'ensemble, ordonnée par thèmes, des « expériences intéressantes » étudiées (Caron *et al.*, 2012). Nous proposons ici de décrire brièvement certaines d'entre elles en les reliant aux formes de « décloisonnement » que cet article vise à présenter.

Cinq formes de décloisonnement

L'analyse transversale des expériences, identifiées collectivement, permet de repérer cinq modalités principales sur lesquelles peut porter le décloisonnement : le domaine d'action, la cible, la focale d'intervention, la fonction des outils et le déroulement temporel.

Le domaine d'action : les conditions de travail, ... et d'autres domaines

À *priori*, les entreprises étudiées mentionnent explicitement les conditions de travail parmi les axes de leur accord ou plan *seniors*. En pratique, deux d'entre elles (STORE et MATFER) ne font pas figurer ce critère; cependant l'équipe de recherche a pu vérifier que les questions de conditions de travail ont de fait été prises en compte, dans des dispositifs ciblés, par exemple, sur la gestion prévisionnelle des compétences. Symétriquement, là où les conditions de travail constituent une priorité affichée, cet objectif se trouve fréquemment combiné avec d'autres axes prévus par la loi, comme l'aménagement des carrières, ou avec des préoccupations plus générales, en termes de performance notamment. Ainsi, pour une entreprise de taille moyenne ou importante, une solution pour pouvoir affecter des anciens sur des postes exempts de certaines pénibilités consiste à réexaminer les tâches qu'elle a externalisées, et à envisager de les réintégrer si les contraintes ou nuisances qu'elles comportent sont modérées.

Le site de production SYNTHES (700 salariés, industrie chimique), dans lequel le travail nocturne constitue une des principales contraintes susceptibles de poser problème aux vieillissants, a eu cette initiative. Peu de temps après la signature

d'un accord sur le travail des salariés en équipes alternantes (qui prévoyait des mesures relatives au développement du travail de jour), et celle de l'accord sur les *seniors* qui, dans son volet « conditions de travail », instaurait un droit au passage en horaires normaux pour les plus de 50 ans, l'entreprise a mené une réflexion attentive, qui l'a amenée à déployer les multiples facettes d'un tel projet.

Une étude est confiée en interne à un cadre de l'établissement, responsable de l'amélioration continue et de la compétitivité. Grâce à sa connaissance des ateliers, de la structure des coûts et des contrats avec les prestataires, celui-ci dresse d'abord, en trois semaines, une première liste d'une trentaine de tâches, candidates possibles à la réinternalisation. Il considère qu'il était bien préparé à cette recension : « en ayant travaillé sur les questions de compétitivité, j'avais souvent réfléchi à l'équilibre "faire ou faire faire" »⁴. Les activités identifiées sont de plusieurs types : transformation de produits, conditionnement, logistique ou maintenance, formations de caristes, habilitations, « petits travaux » d'entretien, etc.

Il présente au comité de direction les prestations concernées, en documentant pour chacune 11 critères qui associent les enjeux de conditions de travail avec d'autres. Par exemple : horaire de travail (seules les missions en journée sont considérées); coût de la prestation/intérêt économique de la réinternalisation; niveau de compétence spécifique/formations et habilitations requises; pénibilité des tâches (risques pour la santé); et perspectives d'évolution pour le personnel qui prendrait le poste : le DRH insiste sur la nécessité de créer « de vrais postes », qui s'insèrent dans les filières professionnelles existantes sur le site.

Onze prestations sont retenues après examen, pour lesquelles une étude des conditions de réinternalisation est conduite. Cette étude, menée sur un an, a nécessité d'analyser concrètement les conditions dans lesquelles les tâches étaient réalisées, d'envisager parfois des regroupements de prestations pour constituer des postes à temps plein. Elle a mené à une nouvelle liste de huit postes, chacun décrit selon son contenu et son coût, les conditions de réinternalisation, les préalables (formation, investissement, etc.), les avantages et inconvénients. Au moment de notre étude, six de ces huit postes, stables et à temps plein, étaient ouverts à candidatures. Des salariés positionnés dans la procédure de recrutement interne allaient rencontrer le médecin du travail afin de vérifier l'adéquation du poste au regard de la santé. À compétences égales, une priorité était accordée aux plus de 50 ans, en application du droit de préemption issu de l'accord *seniors*.

Ce type d'action, ciblée sur la réduction de l'exposition à une forme de pénibilité (l'horaire nocturne) pour les *seniors*, trouve donc sa cohérence dans une démarche multifonctionnelle, où l'enjeu de pénibilité s'articule avec la préservation de la santé, le dynamisme de l'itinéraire professionnel, les réseaux de partenariat de l'entreprise, et sa performance économique.

La cible : les *seniors*... et les autres

Le principe même des accords ou plans « *seniors* » renvoie implicitement à cette question : qu'est-ce, finalement, qu'un vieux travailleur? Or, les connaissances sur le vieillissement au travail (réf. section 2) n'incitent pas à proposer un seuil, mais à déplacer l'interrogation vers celle-ci : qu'est-ce qu'un travail où l'on se trouve vieux?

Chez MATFER (300 salariés, assemblage de produits du secteur ferroviaire), les améliorations ciblées des situations de travail sont abordées par deux entrées complémentaires. D'une part, le « Document unique d'évaluation des risques »⁵, revu chaque année, fixe des priorités d'actions. D'autre part, un dispositif permanent de prise en charge des difficultés rencontrées par les opérateurs eux-mêmes permet d'interpeler directement le responsable HSE⁶ ou la hiérarchie de proximité. Des améliorations ciblées peuvent concerner un seul poste ou être étendues à un ensemble de postes. Elles sont testées avant d'être définitivement adoptées puis éventuellement généralisées.

Dans la période de mise en œuvre de l'accord *seniors*, et en partie sous l'impulsion de celui-ci, le responsable HSE conçoit ainsi deux améliorations successives sur les postes d'assemblage de pièces constituées d'un corps en métal de plusieurs kilos destiné à recevoir des composants électriques et leurs câblages. La première amélioration consiste à réorganiser le processus de montage pour en arriver à des lignes sur lesquelles l'ensemble du montage du produit dédié est réalisé. Là où le travail est constitué d'opérations partielles nécessitant des gestes répétés, la prise en charge de l'ensemble des séquences de montage permet d'enrichir et de diversifier cette gestuelle, et d'apporter plus de sens à l'activité déployée par chacun.

Le responsable HSE explique avoir attiré l'attention des encadrants sur le fait que l'apprentissage des nouveaux modes opératoires serait peut-être plus difficile et plus long pour les plus âgés. En termes d'actions « concrètes » cela se traduit notamment par un temps de cycle un peu desserré pour eux dans cette période, et leur affectation au démarrage sur les gammes les moins complexes.

Suite à ces essais, les opérateurs, et spécialement les *seniors* dont certains souffrent de douleurs articulaires, attirent l'attention sur une contrepartie négative de cette nouvelle organisation : déplacer la pièce d'un point à un autre de l'espace de montage et la manipuler (retournements successifs) pour accéder aux différentes parties à assembler. Un groupe de travail constitué d'opérateurs de différents âges, du bureau des méthodes, et animé par le responsable HSE, conçoit alors une table de montage spécifique à la gamme de produits traités sur la ligne. Cette table permet de fixer la pièce sur un gabarit qui peut pivoter pour que l'on accède à ses différentes parties. Montée sur roulettes, elle facilite les déplace-

ments à proximité d'outillages fixes; ses réglages en hauteur permettent à des opérateurs de toutes morphologies et souplesses articulaires (ce qui recoupe des effets du vieillissement), de s'en servir.

Petit à petit, d'autres améliorations sont conduites selon ces principes d'implication d'opérateurs divers (par leurs âges, entre autres) et de test des solutions imaginées : réorganisation des étagères des pièces en fonction de leur poids et degré d'utilisation; réimplantation des palans pour qu'ils couvrent l'ensemble des surfaces de travail; mise en place d'éclairages d'appoint selon les besoins individuels des opérateurs (donc leurs capacités visuelles, elles aussi indexées sur l'âge). Pour cet ensemble d'améliorations, l'employeur et le responsable HSE considèrent que les *seniors* jouent un rôle de « sentinelles », en étant spécialement bien placés pour signaler des sources de nuisances ou de risques.

On comprend ici qu'une entreprise désireuse de réduire des contraintes « pour les *seniors* » soit logiquement conduite à combiner des actions qui ne ciblent pas toujours une classe d'âge.

La focale d'intervention : la population... et les individus

On l'a dit précédemment, chaque travailleur réaménage sans cesse des compromis visant l'efficacité de son travail sans coût excessif pour sa santé, compte tenu de ses ressources physiques et mentales et de son état du moment. Son maintien en emploi, et la préservation de sa qualité de vie au travail, dépendent de la réussite de ces compromis, eux-mêmes dépendants des conditions et de l'organisation du travail. Les retombées personnelles des améliorations d'ensemble sont donc à vérifier, et symétriquement la prise en charge d'un cas personnel est l'occasion d'interventions à visée plus large.

C'est ce qui se produit chez STORE (30 salariés, installation de stores, fenêtres et portails), dans le cadre de la création d'une fonction nouvelle. Il s'agit initialement de trouver une solution permettant d'éviter l'exclusion d'un technicien *senior* qui rencontre des problèmes de santé. Cette action s'inscrit dans un cadre de réflexions plus larges et anciennes sur le reclassement interne. L'entreprise a déjà opéré des aménagements de postes ou transferts entre services, assortis de formations longues, notamment pour des poseurs de stores expérimentés (métier physiquement très exigeant) qui présentent des symptômes de TMS des membres supérieurs, avec restriction d'aptitude. L'entreprise leur a proposé d'intégrer le service après-vente (SAV), avec aménagement d'un véhicule pour l'un, et formation au métier du SAV pour les deux. D'autres réaffectations se sont faites dans les années qui ont suivi, pour des raisons voisines.

Au moment de l'accord *seniors*, et dans le prolongement de ces initiatives, un technicien *senior* du SAV présentant aussi une restriction d'aptitude se voit donc

proposer une nouvelle fonction. Celle-ci est construite spécifiquement, en considérant ses compétences (domaine électrique) et la stratégie de développement des gammes de produits automatisés. Dans un premier temps, la réflexion porte sur le renforcement de ses compétences sur les opérations de maintenance électrique et électromécanique. Il faut ensuite que cette compétence « renforcée » rencontre un volume d'activité suffisant pour justifier économiquement ce poste, en faisant ce que la DRH de STORE appelle « le pari du sur mesure ». Ce technicien se voit alors confier, dans le cadre de ses fonctions au SAV, la gestion du portefeuille des collectivités, parce que d'une part elles sont géographiquement proches de l'entreprise (ce qui minimise les déplacements); d'autre part, les produits installés sont de petites dimensions (ce qui réduit les difficultés de manipulation). Ces activités ne permettant pas de « nourrir un temps plein », la direction crée deux nouvelles activités : les visites de maintenance sur les parties motorisées des produits vendus; les interventions de préparation de chantier en amont de la pose sur les aspects électriques. Les prestations de visites de maintenance sont proposées aux collectivités. Selon la direction, le poste devient ainsi rentable.

Finalement, ces actions successives induisent une évolution des comportements des salariés, notamment les plus exposés aux contraintes physiques (poseurs et techniciens du SAV). La direction constate des demandes individuelles de salariés pour des aménagements du contenu du travail ou des évolutions professionnelles, demandes qui n'existaient pas il y a quelques années. Une nouvelle articulation entre aménagements collectifs et solutions individuelles est donc en train de s'établir.

La fonction des outils : des outils pour suivre... et pour agir

« Formaliser », « se mettre d'équerre », « savoir un peu mieux où on en est », « ne pas faire les choses au hasard »... ces formulations, diverses mais voisines, traduisent, dans les entretiens menés, le souci chez nos interlocuteurs d'avoir des instruments de pilotage des actions à mener, en commençant par un état des lieux : combien de « seniors », dans quelles parties de l'entreprise, avec quelles conditions de travail, quels problèmes de santé, etc. L'idée est à la fois de repérer d'où l'on part, de suivre les effets des dispositions prises, et d'avoir des indicateurs à montrer aux représentants des salariés ou à l'administration. Dans bien des cas, ces outils d'évaluation font eux-mêmes partie, explicitement, des « actions » prévues dans l'accord : mieux se repérer sur ces questions est considéré et présenté comme un premier progrès.

Si la taille de l'entreprise s'y prête, un effort de quantification est jugé utile. Comme toujours en pareil cas, la quantification a ses apports et ses risques : l'évaluation chiffrée fournit des ordres de grandeur qui sont bons à connaître, mais selon la manière dont elle est menée, elle peut soit activer le débat social

en mettant les chiffres et leur élaboration en discussion, soit l'amoindrir dès lors que les chiffres sont réputés « parler d'eux-mêmes » (Volkoff, 2005). De façon générale, l'apport des outils de suivi est d'autant plus précieux qu'ils s'associent directement, dans leur préparation comme dans leur usage, avec les aménagements concrets des situations, et avec une réflexion sur la portée et les limites de ces aménagements.

On peut prendre l'exemple d'une « cartographie des postes » dans l'entreprise AERO2 (800 salariés, industrie aéronautique), annoncée dans l'accord *seniors* du groupe auquel cette entreprise appartient. Son objectif affiché est de repérer les postes susceptibles d'accueillir des salariés à reclasser pour cause de restrictions d'aptitudes physiques (dont la fréquence s'accroît avec l'âge). Les ergonomes et les médecins du travail ont créé une grille d'évaluation des contraintes et l'ont testée dans divers secteurs. Puis le projet a intéressé les responsables de la prévention des risques, et les cadres responsables du dossier « pénibilité » se sont joints au projet. L'évaluation effective permet d'identifier les postes susceptibles (ou non) d'accueillir des salariés présentant des déficiences de santé, et les contraintes présentes sur les postes qui peuvent provoquer ou accentuer ces déficiences. Présentée avec un guide de remplissage, la « fiche d'évaluation des contraintes liées au poste » se réfère à des réglementations, à des normes, à des risques de maladies professionnelles, en particulier pour l'appareil ostéoarticulaire (fortement sollicité dans l'aéronautique).

Les renseignements consignés dans la grille sont recueillis par un infirmier et/ou un préventeur. Ceux-ci expliquent qu'ils analysent et discutent d'abord avec l'opérateur au poste, puis avec le hiérarchique direct, sans que celui-ci ait connaissance des réponses de l'opérateur. À l'usage, il s'avère que ce dernier fournit souvent des éléments précis sur les sollicitations physiques au poste même, mais que « le hiérarchique aura davantage présents à l'esprit d'autres aspects », comme les butées temporelles, l'espace... Enfin, les réponses peuvent être « ajustées » par les préventeurs ou les médecins, pour mieux assurer l'homogénéité de l'ensemble. Chaque contrainte est classée en quatre niveaux (pénibilité faible, moyenne, forte, très forte), selon trois dimensions (gravité, fréquence journalière et annuelle) elles-mêmes catégorisées en quatre modalités croissantes; des « éléments aggravants » peuvent également être pris en compte.

Se pose ensuite le problème du mode de traitement des résultats. Une question centrale est de savoir si l'on peut, et si l'on doit, aller vers un indicateur global de pénibilité, pour un poste, une unité de travail, un atelier, etc., avec une répartition « colorée » (vert, jaune, orange, rouge) sur la base de cet indicateur unique. Certains acteurs dans l'entreprise sont partisans de cette méthode, qui additionne des mesures chiffrées des niveaux de contraintes dans les divers domaines, et fournit un classement ordonné des postes ou groupes de postes, en

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

Cette grille et la cartographie qui en est issue sont à la fois une opération intéressante et utile pour ceux qui y participent, et l'occasion de s'interroger sur ses limites. Outre les hésitations auxquelles les questions peuvent donner lieu chez les opérateurs concernés, les animateurs du dispositif chez AERO2 disent avoir découvert que le remplissage de la grille ne permet pas toujours de traiter de la variabilité des tâches selon les périodes. Cet exercice revient à « saucissonner les contraintes » (selon les termes d'un médecin), alors que dans la réalité les opérateurs – en particulier les *seniors*, expérimentés – déploient des stratégies de régulation, pour lesquelles des marges de manœuvre sont plus ou moins disponibles. Les « mêmes » contraintes ne créent donc pas les mêmes difficultés d'un atelier à un autre selon, par exemple, la place de cet atelier dans le processus de production, la composition du collectif de travail, le mode de management, etc. Reste que la grille constitue un support apprécié, non seulement pour établir la cartographie – et fournir un appui pour la gestion des restrictions d'aptitudes, plus nombreuses avec l'âge – mais aussi pour « ses vertus pédagogiques ». Elle contribue à développer une culture partagée de la prévention dans l'entreprise, en mettant en évidence des contraintes de travail sous-estimées auparavant. Cette investigation incite au passage à intervenir sur des améliorations ponctuelles, dont cette démarche peut révéler l'utilité. À terme, il n'est pas exclu de refondre complètement certains postes. Les options d'usage des indicateurs sont ainsi directement en prise sur des modes de pilotage des actions dont l'accord « *seniors* » annonce par ailleurs le développement.

Le déroulement temporel : avant... et après l'accord ou le plan

La date d'un accord ou d'un plan respecte des injonctions administratives, mais le calendrier effectif des actions s'étale souvent de part et d'autre de cette date. En prise sur des pratiques souvent en place avant, impulsées le cas échéant par des accords antérieurs sur des thèmes connexes, ces actions peuvent être infléchies, renforcées ensuite, y compris par des accords complémentaires. Ce constat vaut sans doute pour bien des projets dans le champ de la gestion des ressources humaines, mais il se trouve renforcé par le caractère progressif des processus de

vieillesse au travail, tant au plan individuel que dans le déplacement des équilibres démographiques : il n'y a jamais vraiment urgence, et pourtant il vaudrait mieux ne pas tarder car les mesures à prendre méritent d'être anticipées.

Nous retenons ici l'exemple des mesures d'Aménagement du Temps de Travail (ATT) chez *PATHO* (1 300 salariés, secteur de la santé). Trois ans avant l'accord « emploi des *seniors* », deux accords spécifiques sur l'ATT en fin de carrière ont déjà été signés. Le nouvel accord n'a pas fait évoluer le dispositif existant, mais y fait référence et une nouvelle négociation est en cours lors de notre étude. Un premier accord, négocié en 2007, avait « comblé le vide » laissé par la suppression en 2004 du système de préretraite progressive. Il proposait un passage à mi-temps avec maintien du salaire à 65 % pour les salariés ayant 55 ans révolus et plus de 10 ans d'ancienneté. Il a connu peu de succès, car l'ancien système était jugé plus avantageux. L'accord suivant, en 2008, a amélioré les conditions de maintien de salaire, et offert une possibilité de choix entre une réduction du temps de travail et l'anticipation de la date du départ. En complément, l'accord prévoit d'étudier avec l'intéressé les pistes d'organisation de la transmission des compétences, à travers différentes missions : enseignement, formation des plus jeunes, missions d'intérêt général. Selon nos interlocuteurs (DRH et représentants du personnel), cet accord n'a pas pour autant suscité une grosse vague d'adhésions. Compte tenu de ces précédents, l'accord de 2009 innove peu, mais prévoit des entretiens systématiques avec les collaborateurs de plus de 50 ans, pour les informer des différentes possibilités d'aménagement de fin de carrière, notamment l'ATT. Puis, en 2011, une nouvelle négociation est ouverte, impulsée notamment par le passage progressif de 60 à 62 ans de l'âge minimum de départ en retraite (réforme des retraites de 2010). Au moment de l'étude, les discussions portent de nouveau sur les conditions salariales, mais aussi sur un élargissement des formules possibles d'ATT.

La gestion collective des situations de travail, dans leurs relations avec le vieillissement des salariés, est ici en prise avec une série de compromis mêlant au volet financier, la santé, le contenu du travail, l'organisation de la vie hors travail. Cette succession d'accords témoigne d'un dispositif qui s'affine au cours du temps, pour tenir compte des besoins des salariés et trouver peu à peu son public.

Dans ce contexte, on comprend que des initiatives intéressantes, préexistant à l'accord ou au plan d'action *seniors*, peuvent tirer profit de celui-ci pour se préciser, ou pour acquérir davantage de légitimité. Une relative lenteur de mise en place peut refléter des procrastinations ou des blocages, mais aussi un souci de vérifier et rectifier des dispositions prises, au vu de leurs retombées concrètes, et dans certains cas une interrogation sur les actions à mettre en œuvre, sur les angles d'analyse à retenir. De même, quand on constate une continuité entre ce qui précède et ce qui suit l'accord ou le plan, celle-ci peut avoir pour origine un

manque de disponibilité ou d'entrain pour construire des actions qui rompent avec les pratiques en cours, mais elle peut aussi traduire l'idée que ces dernières valent d'être poursuivies, en les adaptant ou les relançant à cette occasion, sans les bouleverser. Les dispositifs qui fonctionnent s'ajustent aux différents publics et se préparent dans la durée. Dans la genèse de ces dispositifs il ne serait, selon nos interlocuteurs, ni plausible ni souhaitable que l'accord *seniors* marque une rupture : « c'est une étape parmi d'autres ».

Conclusion

Ce travail se démarque des modes d'enquête plus classiques qui partent des catégories préétablies sur les grandes solutions de maintien en emploi des « *seniors* » (amélioration des conditions de travail, aménagement du temps de travail, gestion des parcours professionnels et des compétences, communication et gestion du changement, lutte contre les discriminations...) pour les proposer aux salariés âgés comme grille de réflexion sur les formes possibles d'action de leur maintien en emploi (Bertrand *et al.*, 2010), ou dresser un bilan des négociations et actions à l'échelle du pays (Claisse *et al.*, 2011).

Les cinq formes de « décloisonnement » que nous avons identifiées à partir d'une trentaine d'expériences singulières issues des monographies (le domaine d'action, la cible, la focale d'intervention, la fonction des outils, la temporalité des actions) insistent sur le caractère intégré des questions de maintien en emploi des salariés les plus âgés. Les catégories parfois utiles pour donner des orientations d'action et cibler des priorités pourraient s'avérer restrictives pour agir et évaluer l'action.

On constate ainsi que là où des politiques d'amélioration des conditions de travail sont déjà en place, l'entreprise est portée à considérer qu'elles s'appliquent pour tous, donc aussi pour les *seniors*, ce qui la dispenserait, d'une certaine manière, de porter un regard différencié sur les populations selon leur âge; leurs actions ne sont pas, pour autant, demeurées inopérantes à l'égard de cette population. Symétriquement, quand l'entreprise s'est déjà forgé une pratique spécifique sur les âges, elle n'y intègre pas toujours un volet, formellement désigné, sur les conditions de travail, mais celles-ci ne sont pas exclues de fait. Comme l'ont montré nos exemples (MATFER, SYNTHES), on glisse facilement des actions de prévention de la pénibilité à celles qui se préoccupent de réaffectations des personnels exposés à des travaux pénibles, et plus généralement à la conduite des itinéraires, notamment en deuxième partie de carrière et vice versa. Ceci pourrait expliquer le plus faible taux de mobilisation de la catégorie « conditions de travail » dans l'étude du contenu des accords « emplois des *seniors* » (Claisse *et al.*, 2011). Des actions, relatives aux conditions de travail, peuvent se trouver dans d'autres volets d'un même accord ou dans des démarches déjà existantes

dans chaque entreprise (PATHO). Pour les salariés concernés, les actions les plus cohérentes sont celles qui non seulement s'occupent de leur situation immédiate, mais intègrent des éléments du parcours professionnel, antérieur et à venir.

Reste la question délicate du pilotage d'actions dont les ajustements locaux, voire individuels (même pour des opérations organisées à l'échelle de toute l'entreprise) constituent le point d'appui essentiel. Le vieillissement est un processus vécu individuellement et en même temps très dépendant du contexte. Faire la passerelle entre l'un et l'autre demande qu'on y regarde de près, et qu'on tire un bilan des « micro-expériences » constitutives de chaque « expérience ». Des mesures diversifiées, avec des actions démarrant souvent, comme on l'a vu ici dans un exemple (STORE), par le traitement de cas personnels, peuvent avec le temps évoluer vers des dispositifs plus collectifs, appuyés parfois sur des outils de suivi quantitatif (AERO2).

Ce constat peut à notre sens contribuer à la réflexion concernant les politiques publiques, sur un sujet « qualitatif » comme les conditions de travail des *seniors*. Certains écarts entre les actions décidées par les entreprises, et les axes prescrits par la loi en termes plus « carrés », ne sont pas, systématiquement, des déviations qu'il y aurait lieu de contrôler, réprouber ou corriger, mais des formes de réélaboration dont les apports valent d'être examinées avec attention. Ils participent du « décloisonnement » sur lequel nous avons insisté, entre des catégories prises dans des cadres législatifs peu adaptatifs, en réduisant la séparation entre les conditions de travail et les autres dimensions, en jetant des ponts sur le fossé qui isole la catégorie des *seniors* au risque de la marginaliser, et en estompant la coupure artificielle entre avant/après la signature d'un accord ou la rédaction d'un plan.

Dans la lignée du travail de Caser, Jolivet et Parlier (2014), et à rebours d'une vision trop directive, ou trop encadrée temporellement, des dispositifs d'entreprises ou des incitations publiques, nous suggérons donc que ceux-ci soient progressivement l'occasion de s'ouvrir à des objectifs, d'intégrer et revisiter des opérations, que ces dispositifs et incitations ne ciblent pas.

Notes

- 1 Le COCT est un organisme paritaire rattaché au ministère français en charge des questions d'emploi et de travail.
- 2 Décret n° 2009-560 relatif au contenu et à la validation des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.
- 3 Comités d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail, constitués dans toutes les entreprises moyennes et grandes.
- 4 Les propos ou expressions entre guillemets sont extraits de propos recueillis dans le cadre d'entretiens auprès des interlocuteurs correspondants.

- 5 La législation française rend ce document obligatoire, quels que soient la taille et le secteur de l'entreprise.
- 6 Hygiène Sécurité Environnement.

Bibliographie

- Bertrand, Françoise, Céline Lemaire, Marie Barbier et Isabelle Hansez. 2010. « Le maintien en emploi des travailleurs âgés dans trois entreprises belges ». *Relations Industrielles*, 65 (3), 400-423.
- Blanchet, Alain et Anne Gotman. 2010. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Armand Colin.
- Caron, Laurent, Fabienne Caser, Catherine Delgoulet, Élise Effantin, Annie Jolivet, Laurence Théry et Serge Volkoff. 2012. « Les conditions de travail dans les accords et plans d'action "seniors" ». *Rapport de recherche du CEE*, 79, juillet. <http://www.cee-recherche.fr/fr/c_pub4.htm>
- Caser, Fabienne, Annie Jolivet et Michel Parlier. 2014. « Les accords et plans seniors à l'épreuve de la mise en œuvre ». *La revue de l'Ires*, 80 (1), 79-104.
- Claissé, Christophe, Catherine Daniel, Maëlle Fontaine, Héléne Garner-Moyer, Antoine Naboulet, Pierre Marioni, Roselyne Merlier, Héléne Michaudon, Claude Minni, Laure Omalek, Claude Picart, Véronique Remy et Corinne Rouxel. 2011. « Emploi des seniors. Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors ». *DARES Document d'études*, 164.
- Clot, Yves. 2007. « De l'analyse des pratiques au développement du métier ». *Éducation & Didactique*, 1 (1), 83-93.
- Delgoulet, Catherine, Annie Jolivet et Serge Volkoff. 2010. « Travailler après 60 ans? Parcours, conditions de travail et développement de l'activité professionnelle ». Dans E. Le Bourg (Ed). *Retraites, démographie, santé... Vieillir en France aujourd'hui et demain*. Paris : Vuibert, 85-107.
- Gaudart, Corinne, Catherine Delgoulet et Karine Chassaing. 2008. « La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP : Approche ergonomique des enjeux et des déterminants ». *Activités*, 5 (2), 2-24. <<http://www.activites.org/v5n2/v5n2.pdf>>
- Guillemard, Anne-Marie. 2013. « Le vieillissement actif : enjeux, obstacles et limites ». *Retraite et Société*, 65 (2), 17-38.
- Hairault, Jean Olivier, François Langot et Theothida Sopraseduth. 2007. « Les effets à rebours de l'âge de la retraite sur le taux d'emploi des seniors », *Economie et statistique*, 397, 51-68.
- Huyez-Levrat, Guillaume. 2008. « Le faux consensus sur l'emploi des seniors ». *Rapport de recherche du CEE*, 44.
- Mardon, Céline et Serge Volkoff, 2011, « Emploi des "seniors" et conditions de travail : une étude statistique comparative entre pays d'Europe », *Pistes*, 13 (1), mai.<<http://www.pistes.revues.org/>>
- Minni, Claude. 2011. « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2010 ». *DARES Analyses*, 75.
- Molinié, Anne-Françoise, Corinne Gaudart et Valérie Pueyo (coord.). 2012. *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*. Toulouse : Octarès.
- Parent-Thirion, Agnès., Greet Vermeylen, Gijs van Houten, Maija Lyly-Yrjänäinen, Isabella Biletta et Jorge Cabrita. 2012. *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Simonet, Pascal, Sandrine Caroly et Yves Clot. 2011. « Méthodes d'observation de l'activité de travail et prévention durable des TMS : action et discussion interdisciplinaire entre clinique de l'activité et ergonomie ». *Activités*, 8 (1), 104-128. <<http://www.activites.org/v8n1/v8n1.pdf>>
- Volkoff, Serge. (Ed.) 2005. *L'ergonomie et les chiffres de la santé au travail : ressources, tensions et pièges*. Toulouse : Octarès.
- Volkoff, Serge. 2012. « Dérives et inerties dans la démographie de la population salariée ». Dans C. Gaudart, A. Molinié et V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse : Octarès, 21-30.
- Volkoff, Serge et Corinne Gaudart. 2006. « Vieillesse et travail ». *Actualité et Dossier en Santé Publique*, 57, 52-54.
- Volkoff Serge et Valérie Pueyo. 2008. « The Quality of Working Life: Challenges for the Future - Ageing at Work and the Health Challenges it Raises ». *Prevent*, Bruxelles, 116-119.

RÉSUMÉ

Conditions de travail et maintien en emploi des seniors : enjeux d'un « décloisonnement » des approches et des pratiques. Quelques enseignements issus de monographies d'entreprises françaises

La France, comme de nombreux pays occidentaux, est confrontée depuis trente ans à un vieillissement de sa population en général, et de sa population active en particulier. Dans une optique d'équilibre des systèmes de retraite, des directives de l'Union Européenne, déclinées dans chaque pays sous forme d'accords ou plans nationaux, ont eu pour objectif répété de reculer l'âge de départ en retraite et de promouvoir l'emploi des salariés les plus âgés. Les enquêtes menées jusqu'ici montrent cependant que les attitudes et les pratiques des entreprises n'évoluent pas rapidement et qu'il est judicieux de considérer les conditions de travail comme un des vecteurs du maintien en emploi des seniors.

Cet article présente les résultats d'une étude empirique menée en France, à la demande du Conseil d'Orientation des Conditions de Travail (COCT), auprès de treize entreprises de taille et secteur d'activité variés qui ont inscrit dans leur plan ou accord « seniors » des dimensions relatives aux conditions de travail. Les monographies ainsi réalisées ont pour objectif d'éclairer les politiques publiques dans la perspective d'une démarche compréhensive favorisant une approche intégrée de la question du maintien en emploi des seniors. Elles permettent de pointer les limites mêmes des catégorisations que l'on pourrait tenter (« seniors », « conditions de travail », etc.) et les risques de cloisonnement associés. Elles permettent aussi de préciser la vitalité de démarches décloisonnées, leurs retombées, et les enseignements que l'on peut en tirer pour les politiques publiques.

MOTS-CLÉS : politiques publiques, accords nationaux, expériences intéressantes, ergonomie, démographie.

SUMMARY

Conditions of work and keeping senior workers in employment: the stakes of “decompartmentalizing” approaches and practices. Some lessons from monographs produced by French companies

Like many western countries, France has been confronted for the past 30 years with aging in its population in general, and in its active population in particular. Aiming to maintain balance in retirement systems, several directives formulated by the European Union, translated in each member country in the form of nationwide agreements or plans, have sought to postpone the age of retirement and to promote the employment of elder workers. However, the inquiries carried out to date suggest that the attitudes and practices within companies do not evolve quickly, and that it would be advisable to consider the conditions of work as a means to ensure keeping senior workers in employment.

This paper presents the results of an empirical study carried out in France by request from the Council on Orientation of Conditions of Work (COCT), within thirteen companies of various sizes and from various fields of activity, that have included in their “senior workers” agreements or action plans some dimensions related to conditions of work. Monographs produced in this way aim to inform public policy, following a comprehensive approach promoting an integrative approach of the issue of keeping senior workers in employment. These monographs allow us to point out the limitations of categories that one might be tempted to use (“senior workers”, “conditions of work”, etc.) as well as the related risks of compartmentalization. They also allow us to highlight the vitality of decompartmentalized approaches, their effects, and the lessons to be learned for public policy.

KEYWORDS: Public policy, national agreements, interesting experiments, demographics, ergonomics.

RESUMEN

Condiciones de trabajo y mantenimiento en empleo de trabajadores con antigüedad: desafíos de un decompartmentalización de perspectivas y de prácticas. Algunas enseñanzas a partir de monografías de empresas francesas

Como muchos otros países occidentales, la Francia está confrontada desde hace treinta años a un envejecimiento de su población, y en particular de su población activa. En una óptica de equilibrio de sistemas de jubilación, de las directivas de la Unión Europea, expresadas en cada país bajo la forma de acuerdos o de planes nacionales, han tenido como objetivo repetido de hacer retroceder la edad de inicio

de la jubilación y de promover el empleo de trabajadores de edad avanzada. Las encuestas llevadas a cabo muestran sin embargo que las actitudes y las prácticas de las empresas no evolucionan rápidamente y que es juicioso de considerar las condiciones de trabajo como uno de los vectores de mantenimiento en empleo de los trabajadores seniors.

Este artículo presenta los resultados de un estudio empírico llevado a cabo en Francia, a la demanda del Consejo de orientación de condiciones de trabajo (COCT), implicando trece empresas de talla diferente y sector de actividad variado que han inscrito dimensiones respecto a las condiciones de trabajo en sus planes o acuerdos relativos a los trabajadores seniors. Las monografías realizadas tienen como objetivo de esclarecer las políticas públicas en la perspectiva de un trámite comprensivo favoreciendo un enfoque integrado de la cuestión del mantenimiento en empleo de los trabajadores seniors. Esto permite de focalizar los límites de ciertas categorizaciones (« seniors », « condiciones de trabajo », etc.) y los riesgos de compartimentalización asociados. Esto permite también precisar la vitalidad de procesos decompartmentalizados, sus consecuencias y las lecciones que podrían ser útiles para las políticas públicas.

PALABRAS CLAVES: políticas públicas, acuerdos nacionales, experiencias interesantes, ergonomía, demografía.