

# Réalité prévention

Risques professionnels Travail Société



**L**es “extrêmes”, début et fin, de la vie professionnelle sont les périodes les plus délicates à gérer aussi bien en termes de santé-sécurité que de d'exclusion professionnelle.

S'intéresser à l'âge des travailleurs, c'est toucher aux frontières de plusieurs questions liant emploi, évolutions démographiques, adaptation-amélioration des conditions de travail, recherche de la performance de l'entreprise, mais c'est aussi poser la question de la représentation sociale du travail.

La situation de sous-emploi que connaît la France a conduit à exclure massivement de l'activité ceux qu'on appelle les “seniors”. Et si le système des pré-retraites a permis que cette exclusion ne soit pas humainement désastreuse, même s'il s'est révélé économiquement peu efficace, il a surtout différé la prise en compte du vieillissement de la main-d'œuvre. Sa fin annoncée, ou sa restriction aux emplois pénibles, oblige à repenser le lien entre âge et travail car la tentation est grande, les statistiques sur l'emploi des plus de 55 ans le prouvent, de remplacer les pré-retraites par des formes d'exclusions plus douloureuses (licenciements, arrêts maladie...).

Faut-il travailler plus longtemps ? Il s'agit alors de convaincre les entreprises que les seniors sont aussi une valeur ajoutée à considérer dans la gestion de leurs ressources humaines. Mais il faut également rendre le travail acceptable pour les salariés les plus âgés, et c'est là que se place le défi de la prévention, qui signifie en l'occurrence promotion de la santé au travail.

Marylène Mongalvy  
Directrice de la rédaction



**L**'évolution démographique de la main-d'œuvre ainsi que la réforme des retraites vont conduire un nombre croissant de salariés à travailler plus longtemps. Or, l'allongement prévu de la vie professionnelle s'accompagne paradoxalement d'une faible proportion de seniors occupant un emploi. La question posée aux préventeurs est double : comment assurer des conditions de travail adaptées aux plus de 55 ans ? Quelle approche préventive doit-on proposer afin que les salariés puissent travailler plus longtemps tout en conservant un état de santé satisfaisant ?

Il est aujourd'hui nécessaire de réfléchir à une adaptation des postes, à une gestion différentielle des âges dans l'entreprise, plus généralement, à anticiper sur des solutions garantissant la prise en compte de l'usure de “l'Homme au travail”. La prévention des risques professionnels a pour objectif d'aider les entreprises à mettre en œuvre les bonnes pratiques qui permettront de gérer positivement le vieillissement de la population active.



Interview de Mme Yannick Moreau,  
présidente du Conseil d'orientation des retraites (COR)  
Page 2

# Rencontre avec...

## M<sup>me</sup> Yannick Moreau

présidente du Conseil  
d'orientation des retraites (COR)

*... pendant des dizaines d'années, on a pensé qu'il était plus judicieux de faire partir plutôt des seniors, soit en cas de restructuration, soit pour "rajeunir" l'entreprise...*



**Réalité Prévention :** Vous avez qualifié la gestion des âges dans l'entreprise d' "OVNI" autant pour les salariés que pour les employeurs.

**Yannick Moreau :** C'est bien une question un peu abstraite et non identifiée pour la plupart des entreprises. Dans les entreprises et les administrations, on parle productivité, vente, questions de santé immédiates, masse salariale, mais pas gestion des âges. Parce qu'on n'en voit pas l'intérêt ni même le sens. Pour s'intéresser à cette question, qui n'est pas d'un abord immédiat, il faut dépasser une idée purement négative du vieillissement. En France, sans doute plus qu'ailleurs, le vieillissement est perçu de façon négative, comme une perte de capacités physiques, mentales et de compétences, et non comme une réalité comportant aussi les ressources de l'expérience.



Il est intéressant de travailler sur la gestion des âges dans l'entreprise, mais comme c'est une question complexe, nous réfléchissons plutôt autour de la notion d'emploi des seniors<sup>(1)</sup>, plus immédiatement compréhensible. Force est de constater que pendant des dizaines d'années, on a pensé qu'il était plus judicieux de faire partir plutôt des seniors, soit en cas de restructuration, soit pour "rajeunir" l'entreprise.

Aujourd'hui, on réalise qu'avec les changements démographiques et les changements des régimes de retraite, il est très important de chercher les moyens pour que les gens puissent travailler jusqu'à l'âge auquel ils peuvent percevoir leur retraite à taux plein. Compte tenu de la faiblesse du taux d'emploi global des plus de 55 ans dans notre pays, il existe des marges de manœuvre pour relever les taux d'activité des plus âgés, même si elles varient selon la conjoncture économique ou les secteurs d'activité.

Nous vivons une situation paradoxale. Alors que 30 années de politique de préretraites étaient censées favoriser l'emploi, le taux de chômage reste élevé. Les prévisions démographiques indiquent que le nombre de travailleurs vieillissants augmente, et que l'espérance de vie sans incapacité s'élève dans les mêmes proportions que l'espérance de vie en général. Cette nouvelle donne conduit à inciter fortement les actifs à travailler plus longtemps, ce qui est très favorable pour l'équilibre des régimes. Mais cela n'a de sens que si on sait donner une place aux seniors dans l'entreprise. Les expériences étrangères montrent que c'est possible. Mais il est vrai que si la politique de l'emploi ne permet pas de baisser le chômage total, le relèvement des taux d'activité complique singulièrement la tâche.

**R.P. :** Y a-t-il un consensus pour relever le taux d'emploi des seniors ?

**Y.M. :** Il existe bien un consensus sur la nécessité de favoriser l'emploi des seniors, mais il est fragile. Les partenaires sociaux sont d'accord sur le principe et c'est important. En pratique, il y a cependant une certaine... schizophrénie. Un exemple : le projet de loi sur les retraites prévoyait de reporter de 60 à 65 ans la possibilité pour l'employeur de mettre à la retraite un salarié. Toutefois, cette mesure a inquiété certains secteurs et une possibilité de dérogation par accord de branche permettant de conserver la limite des 60 ans a finalement été introduite. À ce jour, une quarantaine d'accords de branche ont été signés, ce qui vide partiellement de sa substance cette mesure... Cela montre bien la fragilité des consensus affichés.

**R.P. :** La loi de 2003 a-t-elle prévu d'autres mesures pour favoriser l'emploi des seniors ?

**Y.M. :** Oui. Le système des préretraites publiques est réorienté vers les emplois pénibles. En outre, une taxation assez dissuasive (27 %) freine l'usage des préretraites d'entreprise. Mais, notamment dans les petites et moyennes entreprises qui n'ont pas suffisamment de moyens pour proposer des préretraites, il ne faut pas se leurrer, c'est bien souvent les licenciements et le chômage qui remplacent les préretraites.

Les mesures juridiques décidées dans la loi de 2003 s'accompagnent de mécanismes incitant à prolonger l'activité. Il en existe trois principaux :

- le système de décote / surcote qui permet un calcul de la retraite plus favorable pour ceux qui restent en activité jusqu'au moment, ou même au-delà du moment, où ils ont atteint

la durée de cotisation nécessaire pour avoir le taux plein ;

- le système de retraite progressive, qui va permettre de bénéficier d'une retraite partielle après 60 ans, et de continuer un travail à temps partiel ouvrant de nouveaux droits.
- le cumul emploi-retraite permet dans certaines conditions, que je ne détaillerai pas, de continuer à travailler.

Ce dispositif est assez complet, il faudra en vérifier à l'usage la cohérence.

**R.P. :** La réflexion menée aujourd'hui concerne principalement l'emploi des seniors. Ne pourrait-elle pas être complétée par une approche sur leurs conditions de travail ?

**Y.M. :** La santé au travail, les conditions de travail, la prévention et le management de la sécurité sont bien évidemment des éléments essentiels pour développer l'emploi des seniors. Dans certains cas, c'est la conception des équipements de travail et l'organisation du travail qui rendent possible – ou non – le travail des plus âgés. On constate le développement, même s'il reste encore trop modeste, de l'intégration d'ergonomes dans un travail sur la conception des équipements et l'organisation du travail.

**R.P. :** D'autres éléments sont-ils aussi importants ?

**P.A. :** Naturellement. Ce qui concerne la formation par exemple, qui ne doit pas s'arrêter à 45 ans et qui doit être adaptée, car on n'enseigne pas de la même manière à tous les âges. Mais il y a aussi tout le champ de la gestion des ressources humaines. C'est souvent vers 45 ans qu'employeurs et salariés se font une idée de la fin de carrière. Outre les conditions de travail, les actions favorisant le maintien des seniors dans l'emploi sont variées : bilans de compétences ou de carrière, offre de



formations adaptées, développement du tutorat, etc. Toutes ces approches se complètent car elles mettent en œuvre des outils variés. L'essentiel est de jouer sur tous les tableaux.

**R.P. :** Quelle est l'action du Conseil d'orientation des retraites dans ce domaine ?

**Y. M. :** Dès sa création, le Conseil d'orientation des retraites a mis l'accent sur le fait que le relèvement des taux d'activité des seniors était l'un des sujets majeurs de la politique des retraites.

Le Conseil a proposé d'engager rapidement une grande politique nationale, à bâtir par l'État et les partenaires sociaux, mobilisant ainsi l'ensemble des acteurs concernés autour d'un projet collectif portant aussi bien sur l'emploi que sur les conditions de travail et les modes de gestion des ressources humaines. Naturellement, c'est dans les entreprises et les administrations que les pratiques se font. Mais une action concertée où l'État a sa place peut influencer ces pratiques. C'est ce type d'approche d'ensemble qui a été retenu par le gouvernement, puisque le Premier ministre a prévu un plan d'action concerté sur l'emploi des seniors dans le Contrat 2005 qu'il a annoncé à la fin de l'année dernière. Ce type d'action peut s'articuler très utilement avec les négociations actuellement en cours sur l'emploi des seniors qui étaient prévues par la loi sur la réforme des retraites. Négociations, plan d'action concerté : il y a cette année deux occasions importantes de prendre des mesures significatives.

Peuvent figurer dans un tel plan toutes les questions évoquées plus haut. Un mot, cependant, sur deux points : la discrimination par l'âge, en premier lieu. Souvent, les CV de personnes de 50 ans ne sont pas lus par les recruteurs ; à 50 ans, on a une chance sur dix de retrouver un emploi. Nous pouvons nous attaquer aux différentes formes de discrimination par l'âge.

Il est prévu, en second lieu, qu'une campagne nationale de sensibilisation de l'opinion fasse partie du plan d'action concerté avec plusieurs objectifs. Tout d'abord, combattre le stéréotype culturel, très ancré dans notre pays, qui assimile un travailleur de 55 ans à un salarié âgé, et un retraité de 60 ans à un "jeune" retraité plein d'allant. Montrer, ensuite, que l'action est engagée et va se poursuivre avec des mesures concrètes pour réaliser une évolution qui doit marquer les 20 prochaines années. Il existe des liens importants entre le travail, la formation, l'emploi et la retraite. En 30 ans de chômage élevé, les questions concernant le travail sont passées loin derrière les problèmes de l'emploi. Il s'agit en quelque sorte aujourd'hui de penser en même temps travail, emploi et retraite.

Mais le COR n'a pas à proposer une réforme "clé-en-main". Il propose des orientations, favorise le débat, mais la décision reste aux politiques, aux partenaires sociaux ou aux entreprises. ■

<sup>1)</sup> par convention, les plus de 55 ans.



## Avis d'expert

**Gérard KREUTZ**

gérontologue, responsable du projet "Vieillesse, Santé, Travail" de l'INRS \*



Face aux évolutions de la démographie française, les entreprises vont être exposées à un double enjeu : gérer les effectifs grandissants de salariés âgés, et renouveler les générations sortantes plus nombreuses que les générations entrantes.

La question de la pénurie de main-d'œuvre annoncée à partir de 2006 suscite peu de préoccupations et d'anticipations par les entreprises, notamment en termes de gestion des ressources humaines (GRH)<sup>(1)</sup>. Malheureusement, elle en suscite encore moins dès qu'il s'agit de la prévention et du maintien de la santé et de la sécurité au travail (SST).

Le caractère multidimensionnel de la gestion des âges couvre toutes les pratiques en matière de GRH. La plupart des organisations vont être amenées à faire travailler leurs salariés plus longtemps avec l'optique de les fidéliser, et ce, en préservant leur santé. Pour ce faire, des actions d'adaptation du travail et des conditions de travail sont à mener : réaménagement des postes, modification de l'environnement physique, évolution du contenu en termes de pénibilités physique et mentale... Ces améliorations profiteront à toutes les classes d'âge. On passerait ainsi d'une gestion de l'âge à une gestion des âges avec la prise en compte d'une diversité même sur le champ de la santé.

Prévenir l'usure professionnelle des salariés revient à travailler sur du long terme alors que, paradoxalement, l'entreprise s'inscrit dans une

gestion difficilement prévisionnelle des emplois et des compétences, instaurant sans cesse un caractère économique d'urgence. Les salariés ne restent jamais passifs face à leur situation de travail, tentent de mettre en œuvre des stratégies de résistance à l'usure prématurée : s'ils ne peuvent s'extraire spontanément des situations les plus usantes, ils seront victimes, à terme, de mécanismes de sélection consécutifs à des altérations de santé.

Cependant, travailler sur les compétences et les emplois dans une optique de gestion des parcours professionnels, permet aux entreprises d'atteindre deux objectifs : non seulement améliorer les pratiques de GRH mais aussi améliorer les conditions de travail pour prévenir l'usure professionnelle et le manque progressif de motivation des individus. La formation peut appartenir à ces dispositifs. On peut apprendre, et, apprendre à apprendre à tout âge.

En articulant des indicateurs de SST avec ceux de la GRH (notamment les indicateurs du bilan social), il est possible d'alerter l'entreprise sur un risque potentiel. Trois éléments peuvent jouer ce rôle : d'une part, les plaintes exprimées, individuellement comme collectivement, sur les conditions de réalisation du travail, les relations, les perspectives dans l'entreprise, la perception du travail et de son environnement ; d'autre part, les indicateurs sur le fonctionnement de l'entreprise (absentéisme, turnover, études de la pyramide des âges, etc.) ; enfin, les indicateurs de SST, comme le

( SUITE PAGE 4 )



# Avis d'expert

**Gérard KREUTZ** gérontologue, responsable du projet  
"Vieillesse, Santé, Travail" de l'INRS \*

nombre d'accidents, de maladies professionnelles, et de restrictions d'aptitude. Les services de santé au travail peuvent élaborer des outils permettant de déceler des symptômes parfois mineurs, comme les troubles du sommeil, des douleurs articulaires, la fatigue, et tous signes prédictifs des pathologies ultérieures avec leurs conséquences sur le parcours professionnel. Ces tableaux de bord permettent un suivi du collectif, à l'échelle de l'entreprise.



L'état de santé des salariés varie considérablement d'un individu à l'autre, et ce, au terme d'un long processus dont on peut pointer les principales caractéristiques. Néanmoins, il faut souligner que les variations fonctionnelles sont minimales entre 20 et 60 ans, en l'absence de toutes contraintes. Mais se maintenir en bonne santé devient difficile quand, au même moment, le niveau d'exigence de la situation de travail ne cesse d'augmenter et les marges de manœuvre de se réduire. La simultanéité de l'augmentation des contraintes et de la diminution des ressources fragilise les individus quel que soit leur âge. Les changements organisationnels brusques et imprévus constituent une contrainte particulièrement pénalisante pour les salariés vieillissants.

Le caractère transversal et complexe du vieillissement et de la gestion des âges des salariés incite fortement à une cohésion partenariale et à une synergie de compétences pluridisciplinaires.

Trop souvent, les différents acteurs interviennent en entreprise pour "réparer" et non "prévenir" l'usure prématurée du vieillissement, et les risques professionnels. Le domaine de la prévention en santé et sécurité au travail ne s'inscrit que trop rarement dans la stratégie organisationnelle ou dans la politique managériale d'une entreprise. Les médecins du travail se disent souvent isolés et démunis, manquant d'outils pratiques et concrets pour sensibiliser les chefs d'entreprise au

phénomène du vieillissement de leurs salariés, à leur maintien, et à la valorisation de leurs connaissances. Comment intéresser les différents acteurs de l'entreprise (dirigeant, DRH, managers de proximité...) à la prévention de la santé et de la qualité de vie au travail des salariés ?

Dans leur stratégie d'anticipation du vieillissement des salariés, certaines entreprises organisent des actions de prévention en matière de santé au travail parce que sa dégradation implique un risque pour le salarié, mais aussi pour la performance globale de l'entreprise. Toutefois, le recensement de "bonnes" pratiques, facilement transposables d'une entreprise à une autre, reste le fait d'une minorité d'établissements. La capitalisation et la diffusion de ces bonnes pratiques sont l'une des missions importantes de l'INRS. Cette action répond à une demande croissante des préventeurs et de tous les partenaires concernés par la question. Les supports de diffusion classiques (congrès, colloque...) peuvent être favorablement complétés par des plates-formes internet (base de données, forum d'échanges...).

## Que fait l'INRS ?

La prise en compte du caractère transversal et multidimensionnel du vieillissement des salariés et de la gestion des âges en entreprise est devenue une priorité. Afin de couvrir la totalité de ce vaste champ de l'Homme au Travail, l'INRS s'engage dans le développement de partenariats de compétences. Il demeure important de développer les expérimentations en physiologie du travail et de maintenir notre participation dans les enquêtes épidémiologiques. Par ailleurs, nos réflexions doivent être nourries d'expériences et de pratiques innovantes en entreprise.

Pour ce faire, l'INRS souhaite mobiliser conjointement les acteurs internes et externes de l'entreprise en tenant compte de l'expérience des organismes institutionnels et de recherche, ainsi que de celle des universitaires spécialisés sur la question de l'Homme au Travail. L'objectif est d'élaborer une démarche de partenariat en vue de répondre au mieux à la demande fluctuante et complexe des entreprises en terme d'accompagnement de la santé et de la sécurité au travail.

Parallèlement, les équipes du projet de l'INRS participent et accompagnent des groupes de réflexion "Vieillesse" existants dans les établissements en vue d'une part, de mettre à profit en entreprise les expérimentations et les apports scientifiques et d'autre part, de recenser, d'évaluer et de diffuser des

## TAUX D'EMPLOI DE DIFFÉRENTS PAYS :

1 - Taux d'emploi en 2000 (sources Eurostat et OCDE)

	Toutes classes d'âge	55-64 ans
France	62,9 %	33,8 %
Danemark	76,4 %	57,3 %
Suède	74,0 %	68,3 %
Pays-Bas	74,5 %	42,0 %
Moyenne U.E. (à 15)	64,2 %	39,8 %

2 - Taux d'activité des 55-64 ans :

**41,7 % en 2002 en France.**

Le taux d'emploi est la proportion de personnes disposant d'un emploi parmi celles en âge de travailler (15 à 64 ans) alors que le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) et la population totale correspondante. Définitions INSEE.

3 - Départs à la retraite prévus :

Chaque année, **650 000 PERSONNES** (environ) devraient partir entre 2005-2010, contre **480 000** entre 2000-2005.

La population en âge de travailler devrait baisser de **90 000 INDIVIDUS PAR AN.**

## Vieillesse de la population en chiffres :

1 - l'espérance de vie augmente :

	Hommes	Femmes
1950	63,4 ANS	69,2 ANS
2000	74,6 ANS	82,9 ANS
2040	82,7 ANS	89,7 ANS

Entre 20 et 60 ans, les changements de capacités fonctionnelles sont minimales. Cependant, le corps porte les stigmates de l'âge et les empreintes du travail.

2 - part des individus de + 45 ans :

En France	1990	2010
Hommes de + 45 ans	29 %	37 %
Femmes de + 45 ans	27 %	38 %

pratiques innovantes déjà mises en place et confrontées à la complexité du terrain.

Cette démarche de l'Institut s'inscrit dans une forte volonté de répondre à la demande difficile, car complexe, du monde du travail en ayant la volonté de prouver que l'âge, sociologiquement parlant, est une force et non une faiblesse et que le travail peut être constructeur de santé.

1) Notamment, les difficultés de recrutement, les communications intergénérationnelles, les départs massifs des effectifs âgés et la fuite de leurs compétences expérimentées, les migrations inter-entreprises, la fidélisation des salariés volatils, la concurrence humaine entre les entreprises (« débaucher pour mieux embaucher »).

\* Avec la participation d'Angélique SIMONIN, chargée d'études.

## Côté partenaires

**Serge Volkoff** directeur de recherche au CREAPT - Centre de Recherche et d'Études sur l'Âge et les Populations au Travail

### Depuis quand la question du vieillissement est-elle prise en considération dans les entreprises ?

Il faudrait plutôt se demander pourquoi, alors que plusieurs organismes de recherche s'intéressent à cette question depuis de nombreuses années, alors que les prévisions démographiques nous annoncent un vieillissement de la population, avec l'arrivée à l'âge de la retraite des baby-boomers de l'après-guerre, les entreprises n'ont pas plus anticipé la nécessité d'une gestion de l'âge. Seules quelques entreprises ont jugé, à la fin des années 80, qu'il fallait s'occuper du vieillissement, mais essentiellement en raison de spécificités conjoncturelles. Ainsi, la sidérurgie a dû mettre fin au système de départ en pré-retraites qui avait constitué son option privilégiée pour les réductions d'effectifs. Dans l'industrie automobile, c'est la disparition des postes "doux" qui a contraint les entreprises à se préoccuper des travailleurs vieillissants qui ne pouvaient plus faire face aux contraintes de la chaîne.

Mais globalement, il n'y a pas eu d'anticipation de cette évolution naturelle de la main-d'œuvre. Or aujourd'hui, avec la fin du système de pré-retraite, on assiste à une exclusion de l'emploi massive des salariés les plus âgés, mis au chômage ou en arrêt maladie. Rappelons qu'en France, seul un salarié sur trois arrive à l'âge de la retraite en travaillant.

### Actuellement, la question des conditions de travail a été distinguée de celle du travail des seniors. Cette distinction est-elle fondée ?

Il est tout à fait nécessaire de distinguer la question du vieillissement de celle de la pénibilité du travail. D'abord, on peut supposer que les négociations sur la pénibilité vont se centrer sur les astreintes potentiellement pathogènes ou invalidantes à long terme, c'est-à-dire les atteintes de santé que le travail fait subir à un salarié et qui perdurent après la retraite. Par exemple, les efforts physiques violents peuvent endommager le système cardiovasculaire ou le système articulaire, et souvent ce n'est pas réparable. L'exposition à des substances dangereuses peut provoquer, à plus ou moins longue échéance, des cancers professionnels, etc..

N'est pas couvert, selon cette acception, le champ des pénibilités dont les conséquences sont réversibles ou cessent avec la retraite : les risques psychosociaux, le stress, sont bien des facteurs de pénibilité du travail mais ne sont pas, sauf cas spécifique, invalidants sur le long terme.

La négociation qui se déroule actuellement risque alors de créer des frustrations : la population qui bénéficiera des retraites anticipées du fait de la pénibilité de leur travail sera peut-être peu nombreuse. Tous les autres salariés, qui travaillent dans des conditions pénibles mais sans conséquence à long terme sur leur santé, seront alors exclus des dispositions à venir. Pour autant, travailler dans le froid, être soumis à un stress professionnel, n'est-ce pas un travail pénible ?

### Avant même de poser la question de maintenir les salariés âgés plus longtemps à leur poste de travail, a-t-on identifié des contraintes particulièrement pénalisantes pour le salarié âgé ?

On sait que les contraintes les plus fortes ressortissent généralement des postures pénibles, de la pression temporelle et de la conduite du changement. Dans le champ de l'amélioration des conditions de travail,

### ... en France, seul un salarié sur trois arrive à l'âge de la retraite en travaillant...

ces trois paramètres constituent des leviers importants. Or, plusieurs caractéristiques majeures surviennent avec l'âge : la perte de souplesse articulaire (due ou non au travail), la diminution de la capacité à agir dans l'urgence et la résistance au changement.

Pour ce qui est des postures pénibles, les employeurs qui le peuvent ont les moyens d'agir. Mais pour les contraintes de temps, il n'y a guère de solution, sauf à « *desserrer les échelles de temps* », ce qui ne signifie pas, d'ailleurs, ralentir la production, mais maintenir pour les salariés la possibilité d'anticipation. De la même façon, on peut les aider à bien gérer les changements, c'est-à-dire les périodes de formation ou d'apprentissage.

Ce qu'il faut éviter, c'est un aménagement des conditions de travail, qui, certes, protège les "anciens" mais pénalise les plus jeunes en reportant sur eux les contraintes. Cette gestion différentielle des âges est une "stratégie de premier soin", certainement pas une démarche de prévention globale, parce qu'elle accélère le vieillissement et l'usure des jeunes.



### Entre pré-retraite et chômage, les seniors sont massivement exclus du monde du travail. Quelle prévention faut-il mettre en place ?

La prévention de base consiste en une démarche de prévention globale : l'amélioration des conditions de travail profite à tous, jeunes ou vieux. Les facteurs principaux de pénibilité (le bruit, les horaires atypiques, le port de charges...) peuvent être pris en compte et réduits. Dans un deuxième temps, il existe des stratégies plus ciblées, sur l'âge mais aussi sur les "faiblesses" des individus.

Statistiquement bien sûr, les faiblesses croissent avec l'âge, mais pas seulement : un jeune de retour d'accident peut avoir besoin d'un aménagement de poste. Ce ciblage sur d'autres critères que l'âge permet de considérer que le monde du travail peut accueillir des individus différents et ne met pas systématiquement au chômage les plus fragiles. Il faudrait, plus généralement, aménager les situations de travail pour prendre en compte la diversité, des âges mais aussi des expériences, des façons de faire, avec l'idée capitale que le travail est aussi "constructeur de santé". Il faut aussi rappeler aux entreprises que le vieillissement, s'il est inéluctable, n'est ni une catastrophe ni sans importance : 50 ans, ce n'est pas encore le "grand âge" !

# La parole à...

## Yann Charron

DRH des Autoroutes du Sud de la France

**ASF est le premier réseau autoroutier français, le groupe emploie plus de 8 500 salariés dont la moyenne d'âge est légèrement supérieure à la moyenne nationale. Le réseau autoroutier fonctionne 7 jours sur 7, jour et nuit, 50 % des effectifs travaillent postés, beaucoup d'agents sont exposés au risque routier, autant de caractéristiques qui rendent impérative une politique de gestion du vieillissement des salariés.**



### Qu'est-ce qui a amené votre entreprise à s'intéresser de manière active à la question du vieillissement de ses salariés ?

Quatre éléments ont fait ressortir très concrètement le problème de vieillissement auquel nous devons faire face. Il y avait en premier lieu le coût de notre système de préretraites progressives. Le deuxième élément était celui de l'équilibre du système de retraites pour les cadres qui voyaient leurs conditions de départ menacées à terme. Troisième point, la négociation de passage aux 35 heures et la remise à plat de l'organisation qu'elle a induite. Nous avons alors été confrontés à un grand nombre de situations particulières mettant à jour les problèmes de vieillissement que nous allions devoir gérer. Enfin, compte tenu de la nature de nos activités, et en particulier du travail sous circulation, la question de la sécurité rendait nécessaire une prise en compte du vieillissement. Nous avons donc engagé un travail sur ce sujet il y a trois ans.

### Comment avez-vous abordé ce problème ?

La réflexion a associé des représentants de niveaux et filières différents. Nous avons d'abord mené des actions de communication et de sensibilisation pour faire comprendre au sein de l'entreprise qu'une évolution était obligatoire. Nous avons réglé les problèmes économiques immédiats en négociant une retraite sur-complémentaire pour les cadres, et en mettant fin

au système des pré-retraites. Les derniers départs anticipés ont eu lieu l'an passé.

Mais surtout, nous nous sommes engagés dans une action de grande envergure dans le cadre du programme européen Equal sur l'allongement de la durée d'activité. Cela nous a permis de bénéficier du support d'un spécialiste, et de comparer notre situation à celle d'autres entreprises. En contrepartie, nous nous engageons à restituer des informations sur l'expérience qui serait menée chez nous.

### Quelle approche de la question du vieillissement avez-vous retenue ?

Nous souhaitions répondre à deux questions, celle du maintien en activité des plus de 55 ans et celle de l'allongement des carrières. De plus, nous refusons le principe d'une gestion spécifique des salariés âgés : nous ne voulons pas que l'âge soit un paramètre exclusif de gestion des carrières, l'enjeu étant de passer d'une gestion des carrières des 20 - 40 ans à une gestion des 20 - 65 ans.

Concrètement, nous avons commencé par établir un diagnostic sur deux sites pilotes significatifs en y réalisant des études et des entretiens. Après analyse, nous avons expérimenté six actions sur ces deux sites. Aujourd'hui nous sommes en phase de généralisation à l'ensemble de l'entreprise des actions qui ont bien fonctionné, soit cinq sur six.

### Quelles actions permettent-elles de gérer la santé au travail des salariés les plus âgés et d'assurer un allongement de carrière dans de bonnes conditions ?

Plusieurs des actions concernent directement la santé des salariés. Pour la filière viabilité, les "hommes en jaune" qui sont sur les routes quotidiennement, nous avons élaboré une méthodologie qui nous permet d'établir un diagnostic d'impact du vieillissement. Pour chaque situation, les difficultés physiques et mentales et les avantages liés à l'âge sont identifiés, permettant des préconisations. Nous prenons également en compte les impacts physiologiques liés au vieillissement dans l'organisation du travail posté. Nous avons (indépendamment du projet) embauché un ergonomiste qui travaille à l'aménagement des postes. Nous avons par exemple équipé les receveurs de péages d'un nouveau clavier, nous travaillons aussi à l'aménagement des véhicules de service.

Parallèlement à ces actions qui concernent les impacts du vieillissement sur les questions de santé et sécurité, d'autres visent à adapter le management, via une sensibilisation des hiérarchiques, au vieillissement des salariés. Cela se traduit notamment par une adaptation de la pédagogie et du contenu des formations internes pour proposer aux quinquagénaires des conditions d'apprentissages adaptées. Enfin, tous les salariés peuvent bénéficier d'une formation "hygiène de vie" au travail.

### Comment faire en sorte que la gestion des carrières ne s'arrête plus à 40 ans ?

Nous cherchons à faciliter la mobilité : nous proposons un bilan de carrière aux plus de 40 ans. Nous étudions aussi la validation des acquis de l'expérience. Mais ce qui permet de faire évoluer les choses, ce sont les premiers exemples concrets. Nous venons ainsi de nommer comme "chef de district" une personne de 60 ans. C'est une première dans l'entreprise. Suite à cette annonce sur notre Intranet, nous avons reçu de nombreuses réactions d'étonnement, « on n'imaginait pas cela possible », révélatrices du chemin qu'il reste à parcourir.

### Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en œuvre de cette politique ?

Le premier constat est que nous ne sommes pas tous égaux face au vieillissement et que de nombreuses situations sont à régler de façon individualisée.

On se rend également compte qu'il ne faut pas sous-estimer la dimension psychologique que revêt la question de l'âge. Certaines personnes sont très sensibles à la manière dont on aborde la question de leur âge au sein de l'entreprise.

Ensuite, l'action doit s'inscrire dans la durée et bénéficier de l'implication de la direction.

Enfin, il est fondamental de faire évoluer les esprits, c'est pour cela que nous avons commencé par de la communication interne. Les blocages psychologiques et culturels existent, mais certains de nos métiers sont dangereux. Nous déplorons environ un accident du travail mortel par an parmi le personnel du groupe. Il est donc impératif pour nous de prévenir les éventuelles conséquences négatives du vieillissement sur la sécurité. Une des pistes consiste à développer la polyvalence des salariés afin de les inciter à ne pas masquer les difficultés liées à l'âge qu'ils peuvent connaître et de mieux utiliser leur expérience. ■



# Regard international

**Erik Råd Herlofsen** vice-président de Storebrand, groupe norvégien spécialisé dans les produits de placement à long terme et les assurances-vie.

**Après avoir mené une large réflexion, Storebrand a rédigé une convention et pris des mesures en faveur du personnel plus âgé. Aujourd'hui, l'entreprise bénéficie de suffisamment de recul pour présenter les premiers résultats des mesures prises.**

En Norvège, comme dans les autres pays européens, se pose le défi des retraites. La population active est en diminution pour plusieurs raisons : les jeunes poursuivent leurs études plus longtemps, les femmes ont des enfants plus tard, l'âge de la cessation d'activité (59 ans actuellement) baisse, et le nombre de personnes en incapacité de travail entre 20 et 67 ans augmente : 230 000 en 1990 et près de 297 000 en 2003, soit 10,7 % d'augmentation.

Par ailleurs, la couverture médicale n'a jamais été aussi bonne : il y a donc moins de malades et les gens vivent plus vieux. Financièrement, alors que le cash-flow net des activités pétrolières représentait plus de 15 % du PIB à la fin des années 1990, il ne représentera plus que 3 % en 2050 ; parallèlement, les pensions de retraite ne cessent d'augmenter et devraient représenter plus de 17 % du PIB en 2050.

Storebrand est la compagnie d'assurance la plus ancienne et la plus importante de Norvège ; elle propose notamment des placements à long terme. Sur les 1 280 salariés, (dont 49,8 % de femmes), 70 % ont un niveau d'études supérieur. La moyenne d'âge est de 41,5 ans ; 175 personnes ont plus de 25 ans d'ancienneté et 112 plus de 30 ans.

Nous considérons à Storebrand qu'il est important d'utiliser l'expérience des seniors, car ils savent tirer parti de leurs compétences et connaissances. Nous avons eu le cas d'un homme de 62 ans qui a proposé de quitter l'entreprise pour laisser sa place aux jeunes dans le cadre d'un plan de licenciement, mais nous avons su lui faire comprendre qu'il avait une compétence utile pour l'entreprise. En contrepartie, celle-ci doit rendre le travail des seniors intéressant et mettre l'accent sur la responsabilité sociale de l'entreprise, car cela a des conséquences pour les salariés.

Il existe en Norvège un plan visant à prolonger la vie au travail, qui permet d'offrir des perspectives aux seniors, malades et handicapés.

Mais à Storebrand, nous pensons que les autorités ne peuvent pas, seules, assumer ces responsabilités ; les entreprises qui dégagent des bénéfices doivent aussi bien les utiliser. L'embauche d'une personne représente un coût évalué à un an de salaire ; l'intérêt pour l'entreprise est donc de garder l'employé aussi longtemps que possible. Les jeunes sont ceux qui partent le plus vite ; les personnes plus âgées, elles, restent, ce qui est tout bénéfique pour l'entreprise.

*... nous considérons à Storebrand qu'il est important d'utiliser l'expérience des seniors ...*

Selon un sondage annuel réalisé auprès des plus de 50 ans, 79 % d'entre eux disent se sentir appréciés par leurs collègues plus jeunes ; d'autre part, plus ils approchent de la retraite, plus ils veulent travailler encore longtemps ; entre 61 et 65 ans, tous disent être satisfaits de travailler.

Les mesures les plus importantes vis-à-vis des seniors consistent à maintenir leurs capacités, quel que soit l'âge. À cette fin, un programme de management vise à instaurer davantage de souplesse dans les horaires et les lieux de travail : les plus de 50 ans ont la possibilité de travailler un



jour par semaine à la maison. Une autre mesure consiste à permettre de travailler 80 % du temps pour 90 % du salaire. Il est important de noter que ces mesures sont liées à l'âge des salariés, pas à leur ancienneté.

Par ailleurs, un comité de seniors a été instauré ; une page Intranet leur est dédiée ; les plus de 60 ans ont la possibilité de faire des exercices physiques durant le temps de travail...

La direction d'une entreprise doit prendre soin de ses salariés et assumer ses responsabilités. Le coût n'en est pas si élevé ; une politique envers les seniors est même payante : les arrêts de travail chez nous ont diminué, alors qu'au niveau national, ils sont bien supérieurs. Avoir moins de congés maladie améliore aussi l'image de l'entreprise. Les médias, qui se font l'écho de ces politiques, nous amènent de nouveaux clients et nous parvenons sans difficulté à recruter des jeunes qui sont attentifs à notre politique et à la manière dont nous traitons les seniors.

Et la courbe du cours de l'action Storebrand monte. Notre politique envers les seniors est appréciée de nos clients, qui rencontrent des salariés heureux, parce que bien traités et respectés. Je dirais que le changement est possible si on le veut vraiment.

Prolonger la vie active des seniors conduit tout naturellement à prendre en considération leur parcours professionnel. Ainsi, il apparaît indispensable de suivre, très en amont, les différents éléments constituant la santé au travail.



Ces éléments sont issus des notes de congrès "Évaluation et promotion de la capacité de travail, de la santé et du bien-être des salariés âgés", Documents pour le Médecin du Travail, 1<sup>er</sup> trimestre 2005, pp. 75-77.

Ce schéma replace l'individu au centre d'un dispositif intégré incluant quatre facteurs-clés :

- 1) La santé et les capacités fonctionnelles (physiques, mentales et sociales)
- 2) Les compétences : il est important de rappeler que l'apprentissage est possible à tous les âges de la vie et que la "formation tout au long de la vie professionnelle" reste à mettre en pratique.  
Selon l'âge, les méthodes pédagogiques doivent être adaptées, faisant appel aux acquis antérieurs. Le travail, en lui-même, peut constituer une belle opportunité d'apprendre, et même d'apprendre à apprendre.
- 3) Les valeurs et attitudes : la motivation et les satisfactions au travail sont influencées par la reconnaissance, mais également par la possibilité d'améliorer ses compétences. La santé et la vie extra-professionnelle influencent les attitudes.
- 4) Le travail renvoie à de très nombreux aspects : l'environnement et les expositions éventuelles, les contraintes physiques et mentales, la nature de la tâche, l'organisation, le management.

## Recherche-Action

L'INRS souhaite se rapprocher de l'entreprise afin de recueillir les questions telles qu'elles se posent sur le terrain et de vérifier "in situ" les hypothèses élaborées par les chercheurs.

- Pourquoi les entreprises doivent-elles maintenir leurs salariés âgés en poste ?
- Quelles sont les solutions pratiques à leur proposer pour y parvenir ?
- Quelles sont les méthodes à mettre en œuvre et les ressources de l'entreprise à mobiliser ?

Les réponses à ces différentes questions seront à la base de l'élaboration d'une méthodologie utilisable par les entreprises.

## Publications récentes

- "Vieillesse, Santé, Travail", *Le point des connaissances sur...*, INRS, n°ED 5022, Janvier 2004.
- "Vieillesse, Santé, Travail : état des lieux et perspectives de prévention", *Documents pour le Médecin du Travail*, 1<sup>er</sup> trimestre 2004, pp.69- 75.
- "L'entreprise et le papy-boom. Vieillir en travaillant.", *Dossier Travail et Sécurité*, Novembre 2003, pp.22-23. ■

## Brèves de prévention



### 4<sup>ème</sup> édition des Actualités en prévention

Facteurs organisationnels en santé et sécurité au travail

20 ET 21 JUIN 2005, MARSEILLE, PALAIS DU PHARO.

Témoignages d'entreprises, échanges d'expériences et discussions autour des thèmes de transport et de la logistique, de la sous-traitance / maintenance, et des systèmes de management de la sécurité.

Contact : IAP2005@inrs.fr



### Vieillesse et travail, parution des actes du colloque d'Eurogip

"Vieillesse et risques professionnels - Comment promouvoir la santé des travailleurs tout au long de leur vie professionnelle ?" Journée-débat européenne organisée par Eurogip le 1<sup>er</sup> octobre 2004.

Réf. Eurogip-17/F. Bon de commande sur le site [www.eurogip.fr](http://www.eurogip.fr) ou tél. 01 40 56 30 40



### 1<sup>er</sup> congrès francophone sur les TMS



L'INRS et l'ANACT organisent au Palais des Congrès de Nancy les 30 ET 31 MAI 2005, un congrès sur les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS).

La nécessité d'agir sur l'organisation du travail, la question de la multifactorialité et la nécessité d'une approche pluridisciplinaire seront au centre des interventions.

Contact : pascale.gaul@inrs.fr

## Réalité prévention

### Risques professionnels Travail Société

INRS, 30 rue Olivier-Noyer, 75680 Paris Cedex 14  
Tél. : 01 40 44 30 00 - Télécopie : 01 40 44 30 99  
[www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

Directeur de la publication : Jean-Luc Marié

Directrice de la rédaction : Marylène Mongalvy

Comité de rédaction : Jean-Claude André,

Pierre Angot, Philippe Jandrot, Marc Malenfer

Ont participé à ce numéro : Gérard Kreutz et

Angélique Simonin

Conception, réalisation : Groupe Réalités

Impression : Imprimerie de Montligeon

N° ISSN : 1762-3561

Contact : [marylene.mongalvy@inrs.fr](mailto:marylene.mongalvy@inrs.fr)