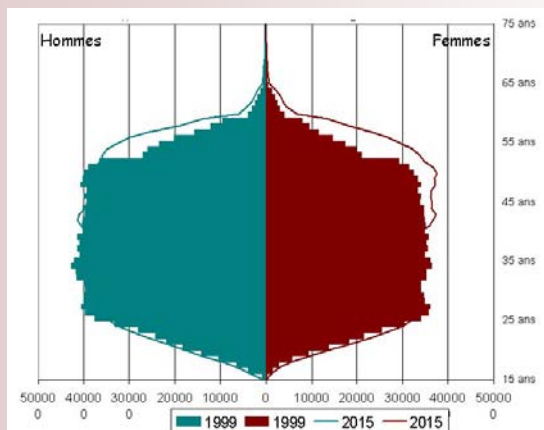


La bascule irréversible de la pyramide des âges, chronique d'un choc annoncé

Le monde socio-économique français est à la veille de subir les effets d'un choc démographique qui se prépare depuis longtemps et dont peu sont conscients, une bascule importante et irréversible de la pyramide des âges. Qu'on en juge. Dans 4 ans, en 2010, les plus de 60 ans seront plus nombreux que les moins de 20 ans et cette tendance ne fera que s'amplifier. Ce vieillissement généralisé des actifs va, si l'on n'y prend garde, avoir des répercussions importantes impactant par effet de domino et à plus ou moins brève échéance toutes les couches d'âges et toutes les catégories socioprofessionnelles, les femmes n'étant pas les moindres à en subir les conséquences.

Population active à l'horizon 2015



Source INSEE- OMPHALE recensements

Face à cette onde de choc, que fait-on aujourd'hui ? Pas grand chose. Si ce n'est, et souvent dans l'urgence, des actions parcellaires. Les jeunes d'un côté, les seniors de l'autre. En oubliant que les problèmes importants que connaissent aujourd'hui les seniors, sont bien souvent directement liés à une "non-gestion" des parcours professionnels depuis des décennies, autrement dit une "non-gestion des âges". De fait, jusqu'à ce jour, ces questions ne sont abordées ou envisagées pour l'essentiel que sous l'angle soit de la désaffection des jeunes pour certains métiers, provoquant des difficultés de recrutement, soit sous l'angle de la pérennité des entreprises mises en péril par le vieillissement des dirigeants. Or ces 2 questions, pour importantes qu'elles soient, sont loin d'épuiser toute la problématique.

Conscients de la gravité de la situation et des conséquences qu'à très court terme celle-ci ne manquera pas d'engendrer si rien n'est fait, les partenaires de la Conférence Régionale du Travail, structure de dialogue social unique en

France et qui réunit au plan régional les trois collèges du monde du travail, syndicats, organisations patronales et administrations d'Etat (*), ont décidé depuis près de trois ans d'inscrire ce sujet dans leurs travaux comme une priorité.

Car il y a bel et bien déjà urgence. Les clignotants, aujourd'hui à l'orange, vont sous peu virer au rouge. L'état d'alerte est plus que jamais d'actualité. Outre la prise de conscience indispensable, il est plus que temps de passer à l'action. Une action qui sans aucun doute aura sous certains de ses aspects des airs d'une véritable révolution. Une révolution à vivre partout, aussi bien dans les entreprises, salariés et dirigeants confondus, que dans les pouvoirs publics, les collectivités ou les organismes de formation, faute de quoi ce serait la garantie même des régimes d'assurance maladie ou de protection sociale qui serait en péril. Ce serait également exposer l'ensemble du monde des actifs à des tensions difficiles voire à des ruptures.

Au terme de leurs réflexions les partenaires de la Conférence ont acquis la conviction que l'on ne pourra gérer durablement la question spécifique des seniors, et donc du vieillissement de la population active, si l'on ne gère pas la question de l'âge à la fois dans son intégralité et sa diversité. Le jeune d'aujourd'hui étant le senior de demain, cela impose de repenser totalement la gestion des ressources humaines autour de la notion du parcours professionnel et donc de l'aborder avec une volonté d'anticipation.

A l'évidence, si les problèmes des seniors exigent des solutions d'urgence, c'est bien de la résolution de la question globale des âges et des rapports d'âges que dépendent pour une bonne part le bien-être professionnel individuel et la réussite économique.

Face à ce défi sociétal majeur, l'ambition de cette publication est de contribuer avec réalisme et détermination à la recherche de solutions concrètes et concertées.

Les présidents de la Conférence Régionale du Travail

(*) CGPME, MEDEF, UNAPL, UPA, CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO, DRDFE, DRTEFP, ITEPSA, Inspection du Travail des Transports

Partenaires des commissions : Agence de développement économique du Gard Rhodanien, ANPE, ARFP, CAPEB, CJD, FDSEA 66, FRB, FRCA, FRTP, Maison du travail saisonnier Terre de Camargue, UIMM, UMIH, MLI Nîmes et Béziers, OPCAREG, OREF, Rectorat, Citoyennes Maintenant, Conseil économique et Social Régional

Gérer les âges, un facteur de bien-être professionnel

Le choc démographique actuel remet en cause un double consensus sur lequel les entreprises ont vécu au cours de ces dernières années, les employeurs utilisant préférentiellement l'âge pour ajuster les effectifs des entreprises à leurs besoins et un certain nombre de salariés souhaitant un départ anticipé. Quelles seront dès lors les conséquences d'ordre psychologique, à partir du moment où ce qui apparaissait comme une porte de sortie, permettant à un salarié de s'échapper d'un milieu de travail ressenti comme étant plus pénible qu'avant, ne sera plus possible?

Par ailleurs tout le monde s'accorde pour prévoir, à défaut de solutions mises en œuvre, un transfert sur le

régime de l'assurance maladie ou d'autres régimes de protection sociale, une gestion du problème par l'inaptitude, ce qui de toute évidence n'est acceptable ni socialement ni économiquement.

Intégrant tout à la fois les questions de santé, de temps de travail, d'organisation du travail, de gestion des compétences et des qualifications, de formation, de responsabilités et de déroulement de carrière, la question de l'âge s'impose comme étant complètement transversale par rapport à tout ce qui conditionne une utilisation optimale des potentiels humains de l'entreprise. Toute recherche de solutions devra donc tenir compte de ces différents paramètres.

Gérer les âges... quelques repères

En France

1 chef d'entreprise sur 2 déclare ne pas avoir encore réfléchi aux problèmes posés par le vieillissement de la population active

Le taux d'activité des seniors (rapport des actifs de 55-64 ans / population du même âge) situe la France en 15^{ème} place en Europe avec l'un des taux les plus faibles : 36,8% (Suède : 68%).
Source : INSEE 2003

En Languedoc Roussillon :

4000 personnes prenaient leur retraite chaque année ; ce nombre va monter jusqu'à 13 000 dans les trois prochaines années.

2 dirigeants d'entreprises sur 3 vont s'arrêter dans moins de 10 ans.

Mais attention aux données de cadrage trop généralistes. Les grandes tendances nationales et régionales nous alertent. Elles ne dispensent pas d'une analyse plus fine des réalités et appellent un travail d'étude et d'organisation des mobilités souhaitables, au niveau des bassins d'emploi.

Rédaction : commission vieillissement CRT

Appui à la rédaction : Yves Jolis

PAO : DRTEFP/ESPE

Impression : STYLOGRAPH

Direction de la publication :

Conférence Régionale du Travail

Gérer les âges... un faisceau de problématiques

- L'inspection du travail constate un problème de management. C'est le cas notamment dans les secteurs de la logistique, où l'on assiste à une mise en concurrence sévère de la partie jeune de la population salariée avec promotion des plus méritants. De ce fait les postes plus abrités se trouvent occupés par les promus, ce qui offre d'autant moins de possibilités pour réorienter professionnellement les salariés réellement usés par les contraintes physiques du travail.

- Comment reconstruire chez un senior une motivation perdue par manque de perspectives ? Comment créer les conditions d'un exercice professionnel permettant à chacun de nourrir son intérêt de manière régulière et progressive ?

- Que faire des travailleurs vieillissants confrontés à des difficultés de réinsertion ou que l'évolution récente a exclu professionnellement. L'usure physique n'est pas la seule raison de leur exclusion. Cette dernière représente un coût économique exorbitant et surtout une perte irrémédiable de savoir faire.

- Comment répondre au sentiment d'exclusion face aux responsabilités ou à la formation ?

- Comment, alors qu'elles ont une espérance de vie de 83 ans contre 75,6 ans aux hommes, éviter aux femmes de plus de 50 ans l'accroissement de l'inégalité par rapport aux hommes ? Elles connaissent en effet davantage de ruptures dans leurs carrières, d'où nécessité bien souvent de travailler au delà de 60 ans pour atténuer les perspectives de diminution de leur allocation de retraite. Elles occupent majoritairement certains secteurs à emplois pénibles ou usants, services à la personne ou santé par exemple, et leur pourcentage d'emplois à temps partiel est plus élevé que celui des hommes (37% contre 8%).

- Comment aider les petites entreprises, nombreuses dans la région, qui ne sont pas outillées comme les grandes pour aborder la question ?

Autant d'éléments qui impliquent que toute action envisagée sur les variables d'âge concernant la gestion des potentiels humains doit répondre simultanément aux principales questions suivantes :

- **Pénibilité et usure prématurée**
- **Qualification, compétence et formations adaptées aux évolutions**
- **Adaptation des conditions et de l'organisation de travail au fil des âges**
 - **Evolutions sociétales ou économiques qui disqualifient l'âge**
 - **Coopération intergénérationnelle**
 - **Qualité de vie au travail**
 - **Egalité Hommes – Femmes**
- **Inégalité entre petites et grandes entreprises dans leur capacité à traiter la question**

acteur déterminant et de réussite économique

Gérer les âges...

de la lucidité à la volonté et à l'action

Il n'existe pas de solution toute faite et prête à l'emploi. Transformer durablement notre perception des enjeux liés à l'âge dans le travail et intégrer les variables d'âge dans tous les secteurs de la gestion des potentiels humains de l'entreprise suppose un engagement résolu et solidaire de toutes les parties intéressées : chefs d'entreprises, responsables des ressources humaines, responsables syndicaux, élus du personnel, administrateurs des organismes paritaires.

L'utilisation combinée de mesures législatives ou conventionnelles ainsi qu'une administration avisée et concordante des organismes paritaires comme l'assurance vieillesse, l'assurance maladie, l'assurance chômage, mais aussi les services de santé au travail ou les organismes de collecte des fonds de la formation professionnelle, peuvent contribuer à changer la donne. Mais le plus important dépend de la volonté d'action de l'ensemble des partenaires socio-économiques.

Gérer les âges...

des synergies à valoriser, des pistes à explorer

- ☞ L'accord national interprofessionnel sur l'emploi des seniors signé le 9 mars 2006 institue notamment des entretiens de deuxième partie de carrière, les priorités d'accès à la formation de ces publics...
- ☞ L'Etat apporte un soutien public aux entreprises qui souhaitent mobiliser de l'expertise en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. En ce sens l'ARACT, chargée par l'Etat de garantir par son travail méthodologique la qualité de l'offre d'expertise disponible en région, est à la disposition des chefs d'entreprises et des salariés.
- ☞ La collectivité publique régionale s'est déclarée prête à prendre en compte la problématique de l'âge dans ses orientations en matière de programmation de la formation professionnelle. C'est le cas notamment dans le secteur de l'artisanat.
- ☞ Les organismes paritaires, chacun dans son champ de compétences : services de santé au travail, assurance maladie, AGEFIPH, ASSEDIC, OPCA, peuvent conjuguer leurs efforts d'autant plus facilement que leurs conseils d'administration sont issus des mêmes organisations professionnelles et syndicales...
- ☞ Les partenaires sociaux, dans les branches ou dans l'interprofession, ont vocation à négocier des aménagements concrets aux dispositions conventionnelles établies nationalement (accord sur les seniors et accord sur les métiers pénibles). Parmi les pistes à explorer :
- Le maintien dans l'emploi des salariés vieillissants ;
- L'élargissement des possibilités de reclassement, en sortant par exemple du cadre de la seule entreprise et en les ouvrant au territoire ou à la branche;
- Le développement du recours à la formation, en organisant les entretiens professionnels et en prévoyant des formations adaptées;
- L'utilisation des fonds importants dégagés par l'accord national interprofessionnel sur les seniors pour développer la VAE, les bilans de compétence et les périodes de professionnalisation par exemple;
- Le développement du tutorat d'entreprise, en recherchant des passerelles entre le système de formation et l'apprentissage ce qui permettrait aux seniors à la fois de transférer leur expérience, d'enrichir leur travail et d'alléger leurs tâches habituelles.
- ☞ Enfin la question des âges a toute sa place dans le dialogue social institutionnalisé au sein des entreprises (délégués du personnel, comités d'entreprises, CHSCT, négociation d'entreprise).

Gérer les âges...

des exemples d'initiatives collectives...

- **L'Union Européenne** encourage des projets comme « Pyramide » (projet Equal), initié par Irfa Sud et visant à valoriser le capital d'expérience porté par les travailleurs vieillissants. Il associe la fédération régionale de la boulangerie, la fédération régionale des coopératives agricoles, une association d'insertion par l'économie
- **L'ARACT**, association régionale et paritaire, a pris l'initiative de sensibiliser l'ensemble des partenaires sociaux. A noter un colloque tenu en 2004 dans le cadre de la semaine de la qualité de la vie au travail. Une enquête nationale est lancée à laquelle ont pris part 450 entreprises de la région. Ce travail devrait déboucher sur l'organisation d'un dispositif permanent d'observation des pratiques sociales sur le thème
- **Le MEDEF et l'OPCAREG (avec le soutien de l'ARACT)** organisent une action collective. Elle consiste dans un premier temps à sensibiliser les chefs d'entreprise à la question de la pyramide des âges, puis de constituer des groupes d'entreprises qui bénéficieraient d'un diagnostic sur les âges et les organisations de travail. Les initiateurs du projet ont mis à jour l'existence d'une source d'informations très précieuse, détenue par les services de santé au travail qui peuvent constituer, grâce aux documents d'adhésion renseignés par les employeurs, des bases de données sur les âges des salariés, par professions et par territoires.
- **La Fédération Française du Bâtiment Languedoc Roussillon** par exemple a initié plusieurs actions en liaison avec le sujet. En partenariat avec l'AREF-BTP elle propose aux entreprises une méthode et un outil de gestion prévisionnelle des compétences. Dans le cadre de TRANSMIBAT, elle accompagne la transmission-reprise d'entreprises : 64 cessions effectuées représentant 830 emplois ont été organisées. Enfin, elle a initié depuis 1993, à travers HANDIBAT, une opération facilitant l'insertion des personnes handicapées et le reclassement des salariés inaptes à leur poste de travail.
- **L'Union professionnelle artisanale** a pris en compte cette problématique en s'appuyant sur un observatoire. Dans les 5 années à venir, 8000 artisans vont cesser leur activité, ce qui représente 20 000 emplois. Cette réflexion a conduit les Confédérations de l'artisanat CAPEB, CNAMS et CGAD, en lien avec les Chambres de Métiers, à la mise en place d'outils qui collectent et analysent les données, favorisent la mise en relation des cédants et des repreneurs potentiels, et proposent un accompagnement (aide à l'évaluation des conditions de reprise) et un tutorat. En 2005, 156 opérations de transmission reprises d'entreprises ont été menées dans ce cadre, permettant le maintien dans l'emploi de nombreux travailleurs.

...quelques références juridiques et documentaires

- Conférence Régionale du Travail, forum régional du 17 octobre 2003
- Accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle
- Accord national interprofessionnel sur l'emploi des seniors signé le 9 mars 2006
- Loi du 4 mai 2004 relative à la formation tout au long de la vie
- Plan régional de santé publique (soumis à l'avis de la conférence régionale de santé le 9 mars 2006)
- Loi du 25 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, article 72.
- Plan régional de développement de la formation professionnelle, Conseil Régional LR, (en cours d'élaboration)
- "La gestion par les compétences, expériences d'entreprises et enseignements", ANACT, coll outils et méthodes
- Union Européenne :
Recommandations du Conseil 22 juillet 2003 JO du 5 août 2003 et 14 octobre 2004 JO du 29 octobre 2004
- Rapport du Conseil "Emploi, politique sociale, santé et consommation" du 9 mars 2005
- "La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant " édition ANACT 2006

Contacts-Infos

MEDEF LR

04-99-13-63-20 La Salicorne
901, allée des platanes 34970 Lattes

FFB LR

04-67-58-52-20
ffblr@languedoc.ffbatiment.fr 359,
avenue près d'arène 34070
Montpellier

Chambre de Métiers

04-67-72-72-00
crm@cm-languedocroussillon.fr
44 Av Saint Lazare 34965
Montpellier cedex 2

AREF-BTP

04-99-51-23-23
www.aref-languedoc.com
Quartier d'Entreprises de Tournezy
A2 plan Louis Jouvét 34070
Montpellier

OPCAREG

04-67-15-63-63
opcareg.lr@wanadoo.fr La Salicorne
909 Avenue des Platanes 34970
LATTES

Fonds Social Européen - DRTEFP

04-67-15-77-31
nathalie.plaza-petit@travail.gouv.fr
3 place P.Bec CS 39538 34961 Montpellier cedex 2

UPA LR

04-67-02-17-01 44 Av Saint Lazare
34965 Montpellier cedex 2

CNAMS LR

04-67-79-09-06 44 Av Saint Lazare
34965 Montpellier cedex 2

CAPEB LR

04-99-58-31-00 capeb-lr@wanadoo.fr
44 Av Saint Lazare 34966 Montpellier
cedex 2

CGAD LR

04-66-29-91-33
cgad30@wanadoo.fr
3214 Route de Montpellier
marché gare quai N°6
30901 Nîmes cedex

ARACT

04-99-52-61-40 aract.lr@wanadoo.fr
Immeuble Le Phénix - Bât. 9 I350
Avenue Albert Einstein
34000 Montpellier

Gérer les âges... Témoignages

Monsieur MALNOE,
directeur des travaux de l'entreprise LCRI à Nîmes
(30), BTP, restauration de bâtiments anciens



«Le raisonnement "compagnonnage" serait-il une des solutions possible ? »

Le problème du vieillissement et de l'usure au travail s'est posé pour nous il y a 4 ans. A cette époque, un de nos chefs de chantiers âgé de 52 ans a eu des problèmes de santé l'empêchant non de travailler mais de pouvoir continuer à assumer ce poste usant. Après réflexion et discussion avec lui, nous nous sommes mis d'accord pour transformer sa fonction. Au vu de son expérience, nous lui avons donc proposé un poste de formateur afin de faire évoluer nos chefs d'équipe ou assistants chef de chantier vers la fonction de chef de chantier, ce qui a permis la promotion d'un assistant chef de chantier et de deux chefs de chantier.

Il a récemment repris son poste initial, le bilan fait au bout de près de 4 ans, est à notre avis très positif. Nous pensons d'ailleurs lui reproposer sous peu d'assumer à nouveau ce rôle. D'une façon générale, concernant la population des seniors, il nous semble aujourd'hui évident que la transmission du savoir, selon ce que l'on pourrait appeler "le raisonnement du compagnonnage", constitue un facteur positif tant pour le salarié que pour l'entreprise. De fait tout le monde y gagne. D'un côté le senior trouve là matière à reconnaissance et à une évolution professionnelle intéressante, de l'autre l'entreprise tire un bénéfice évident de ce tutorat de qualité, le "capital-savoir" du salarié étant valorisé au sein même de l'entreprise. Autant de raisons qui font que c'est une démarche que nous renouvelerons certainement.

Monsieur Robin DUART,
Salarié – Chef de chantier
Entreprise LCRI – NIMES

"Echanger et transmettre, c'est à la fois motivant et enrichissant"

Quand j'ai eu mes problèmes de santé, cela m'a mis un coup au moral. Je ne me voyais pas à 52 ans arrêter de travailler. La solution qui a été mise en place a donc été pour moi extrêmement positive et certainement le meilleur des remèdes à mes problèmes. D'abord elle m'a permis de rester actif et en plus sur le terrain. Ensuite cela a été très enrichissant et motivant. C'est une solution qui a été un plus pour moi mais aussi je le crois pour les jeunes, qui avaient souvent la même qualification que moi, de pouvoir ainsi continuer à me sentir utile en travaillant et en transmettant mon expérience. Mais la réciproque est également vraie, eux aussi m'ont beaucoup appris et au final tout s'est très bien passé entre nous. A mon avis, pour beaucoup d'entreprises qui ont des seniors parmi leurs salariés il y a là une piste très intéressante. Plutôt que de voir des gens partir ou se mettre en arrêt, on garantit ainsi la continuité du savoir dans l'entreprise. Pour moi, le plus important, c'est de transmettre et d'échanger, cela ne sert à rien de garder ses secrets professionnels. Et finalement je pense que tout le monde y trouve son compte, l'entreprise comme le salarié.



Gérer les âges... Témoignages

Monsieur KNAUSZ,
directeur d'un établissement médico-éducatif à Chirac
(48)

"Qualité du service et motivation professionnelle vont ensemble"

La majorité de nos personnels n'est pas très mobile et avec l'âge, une certaine routine s'installe dans les tâches quotidiennes, le manque de motivation freine les initiatives et l'épanouissement que

devrait susciter notre mission n'est plus présent. En conséquence le vieillissement influe directement sur la qualité de la prise en charge éducative des populations accueillies. Nos moyens d'action résident dans la priorité donnée aux rotations de personnels en interne, à la formation professionnelle en matière d'évolution des pratiques éducatives, à la promotion sociale par le biais de la validation des acquis de l'expérience et au maintien de la communication et de la coordination au sein des équipes éducatives afin que chacun, jeunes et moins jeunes, y trouvent sa place.

M. Louis BRUILLOT
Directeur de l'entreprise O'HARA, fabrication de
mobil homes, à Lézignan-Corbières (11)

"La maturité et l'expérience des seniors, des facteurs de stabilité et de dynamisme pour toute l'entreprise"

Dans notre entreprise, la moyenne d'âge est de 34 ans. Nous avons 70 permanents en CDI et nous faisons appel chaque année de 30 à 40 intérimaires pour répondre durant 6/8 mois (octobre à mai) au surcroît d'activité lié à notre produit et à son marché. Il y a encore peu nous faisons principalement appel à des jeunes. Une expérience faite récemment nous a conduit à penser que, contrairement à bien des idées reçues, les seniors représentent un intérêt évident. En effet lors de la fermeture de Formica, on nous avait sollicité pour réinsérer

des salariés. Nous avons proposé 4 CDD. Au bilan, 3 ont été gardés en CDI dont 2 d'une cinquantaine années et nous en sommes très satisfaits. Du coup nous avons eu tendance à rechercher davantage de seniors pour les intérimis.

Pour nous l'atout majeur de la population de 50 ans et plus c'est d'abord davantage d'expérience et de maturité. Ayant la "culture du travail", elle sait mieux ce que cela veut dire. Leur intégration s'est toujours avérée plus facile que pour les 18-26 ans. Ils montrent souvent une motivation, une constance et une implication plus fortes que chez les plus jeunes.

En outre ils rééquilibrent par leur expérience la dynamique même de l'entreprise. Nous développant régulièrement, nous comptons d'ailleurs proposer à certains d'entre eux des postes en CDI. A terme rapproché sur les 30 à 40 intérimaires, nous envisageons une dizaine d'embauches.

Usine BONCOLAC
(groupe coopératif 3A) à Carcassonne (11)

"L'âge des salariés confronté à des situations de pénibilité nous a conduit à mettre en place une démarche santé et prévention "

Dans notre usine nous avons côte à côte un atelier de production ancien, avec beaucoup de travail manuel, et un atelier récent doté d'un process très automatisé ; par ailleurs nous avons à la fois un personnel à forte ancienneté, basse qualification mais forte expérience professionnelle, et un personnel à faible ancienneté et plus qualifié. Cette disparité se retrouve au niveau des âges des salariés. Pour faire face aux absences et aux variations d'activité, nous faisons régulièrement appel à l'intérim. Par ailleurs, la

répartition des effectifs au sein des métiers, entraîne une féminisation des postes les moins qualifiés. Autant de raisons qui créent des contraintes dans la répartition des postes de travail, des freins à la polyvalence, et rend complexe la gestion de la pénibilité. A notre demande, l'Aract est intervenue pour analyser l'apparition de troubles musculo-squelettiques chez nos salariés. Dans son étude elle a pris en compte les facteurs relevant de l'organisation du travail, mais aussi les régulations (formelles ou informelles) qui s'opèrent dans la gestion des âges, de la pénibilité, de l'usure professionnelle et des parcours professionnels des différentes populations de salariés.

Les résultats nous ont conduit à mettre en place une véritable démarche de projet, allant au-delà d'actions ponctuelles et limitées sur les questions de santé et de prévention, permettant d'installer une stratégie de prévention durable.