

**LE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL :
LES PRATIQUES D'ENTREPRISES
PERSPECTIVES INTERNATIONALES**

Frédéric Lesemann

**Étude présentée au
Comité sectoriel de la main d'œuvre
dans la fabrication métallique industrielle**

**Groupe de recherche sur les transformations
du travail, des âges et des politiques sociales
TRANSPOL (www.transpol.org)**

**Institut national de la recherche scientifique
Urbanisation, culture et société**

Avril 2003

Introduction

Dans le cadre du projet de recherche sur *la gestion des ressources humaines et les enjeux du travail touchant la main d'œuvre de 55 ans et plus dans le secteur de la FMI*, nous présentons une synthèse des pratiques d'entreprises en matière de vieillissement au travail et de gestion des âges en entreprises telles qu'elles sont repérables dans la littérature internationale.

Ce repérage s'appuie sur un document publié par l'INRS en 1998 et réalisé par Julie Beausoleil : *Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main d'œuvre vieillissante*, Montréal, 151 pages. Il est complété par d'autres documents récents cités en bibliographie et par une série de visites et d'entrevues réalisées principalement en France en 2002 et 2003¹.

Comme on le verra dans cette synthèse, et comme l'avait déjà souligné J. Beausoleil il y a cinq ans, l'accès à une information systématique en matière de pratiques d'entreprises à l'échelle internationale est inévitablement limité, en même temps que la qualité de l'information transmise par les documents publiés est difficilement évaluable et donc appréciable². Même quelques visites de sites et des entretiens avec des DRH d'entreprises ne permettent guère d'acquérir une vision réaliste des mesures et des activités développées par les entreprises. On est toujours confronté à la fois à une volonté, sans doute bien légitime, de mettre en valeur les réalisations de l'entreprise et à une réticence à trop « dévoiler » les pratiques de l'entreprise.

¹ Je tiens à remercier ici Messieurs Xavier Gaullier, CNRS, Paris; Pierre-Michel Menger, Ecole des Hautes études en sciences sociales (EHESS), Paris; Madame Anne-Marie Guillemard, Paris-Sorbonne; Messieurs Gérard Cornet, Université Paris-13; Serge Volkoff, Centre d'Études de l'Emploi et Centre de Recherche et d'Études sur l'Âge et les Populations au Travail, Noisy-le-Grand ; Guy Le Boterf, consultant, La Celle-Saint-Cloud; Monsieur Gérard Mathelin et Madame Corinne Piessens, Institut supérieur de Promotion industrielle, Châlons-en-Champagne; Monsieur Jean-Louis Tardieu du Groupe Altedia, Reims; les représentants de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, ANACT, Lyon; de l'Agence européenne pour l'emploi, Paris-La Défense; de l'Union des Industries de la métallurgie et des mines UIMM, Paris.

Il s'ensuit que les pratiques conservent toujours un certain niveau d'abstraction et de généralité, ce qui tend à les réduire à un certain nombre de mesures connues (telles que, par exemple, la «réduction du temps de travail») que l'on doit malheureusement décrire hors contexte, le contexte étant justement ce qui les rendrait spécifiques, et donc particulièrement riches d'enseignements.

Une autre difficulté réside dans le fait que les pratiques d'entreprises en matière de vieillissement au travail existent principalement dans quelques moyennes et surtout dans les grandes et les très grandes entreprises, là où sont structurés de véritables services de gestion du personnel et de relations humaines. Ceux-ci développent une connaissance approfondie des profils démographiques de la main d'œuvre de l'entreprise, une anticipation de son évolution, des qualifications et des compétences requises, des mesures de transmission de la mémoire de l'entreprise, des savoirs professionnels, etc.

Or, on sait que dans tous les pays industrialisés, ce sont les PME qui sont créatrices d'emplois, dans des proportions très majoritaires. Il est donc urgent de connaître les pratiques de ce type d'entreprises en matière de vieillissement en emploi, d'autant plus qu'on ne doit pas présumer qu'elles seraient à l'image de celles des grandes entreprises. Mais on n'a pratiquement pas d'informations sur les pratiques des PME (COR³, 2002 :50) La seule étude que nous avons été en mesure de repérer est celle de l'ARACT (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) Nord-Pas de Calais en France (Leroy, Rogez et Cardinal, 2000), qui porte sur 9 PME de cette région. Cette étude est malheureusement d'un intérêt limité, non pas parce qu'elle aurait été mal faite, mais parce que le «terrain» est pauvre : ces entreprises n'ayant développé que très peu de pratiques spécifiques relativement à la question de l'âge au travail. Aucune d'entre elles ne s'interroge sur une possible gestion anticipatrice du phénomène et la plupart des dirigeants considèrent que le personnel vieillissant ne peut évoluer (CES, 2001 :110).

² Voir le chapitre 8 de l'étude de J. Beausoleil (1998), pp. 109 à 121, pour la discussion méthodologique.

³ Voir la bibliographie à la fin de cette étude : COR = Conseil d'orientation des retraites; CES = Conseil économique et social; CAE = Conseil d'analyse économique.

À vrai dire, ces résultats ne nous surprennent guère. Dans nos propres études, portant aussi bien sur le secteur de la fabrication métallique industrielle (Lagacé, 2003) que sur celui des communications (Pétrin, 2003), les PME, et encore plus les très petites entreprises, ne manifestent généralement pas de préoccupation, non seulement de la gestion des âges au travail, mais de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre, tout court. Cette situation n'est pas propre au Québec : on la retrouve mentionnée dans toute la littérature internationale spécialisée (Ellison, 1992; Guillemard, 1994; Le Minez, 1995). En France, seul un employeur sur huit déclare se préoccuper du vieillissement de la main d'œuvre de son entreprise (Volkoff, 2000 :8). Il demeure très difficile de mettre en œuvre des plans d'action cohérents pour prendre en compte, de manière anticipatrice, les effets du vieillissement, au sein d'entreprises de petite taille, majoritaires et en expansion dans l'appareil de production, et pour lesquelles l'incertitude sur les productions à venir est très forte (Volkoff, 1996 :80).

Cette situation nous amène à penser que si les responsabilités de gestion de la main d'œuvre ne constituent pas une fonction spécifique dans une entreprise, humainement distincte de celle de la direction des opérations, il n'y aura probablement pas d'activité de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre dans cette entreprise. Et pour qu'une entreprise dispose d'un service de gestion de la main d'œuvre, il faut évidemment qu'elle ait à son service un certain nombre d'employés. Cette conclusion, encore toute provisoire, certes, ne signifie pas que la direction générale ou la direction des opérations d'une PME ne manifeste pas une préoccupation à l'égard de sa main d'œuvre âgée, et qu'elle n'agit pas avec «humanité», mais qu'elle n'a pas de connaissance systématique, et encore moins prévisionnelle, de cette main d'œuvre. On a donc affaire à des pratiques «tacites», individualisées et le plus souvent insaisissables, ce qui ne manque pas de poser un problème de taille à une démarche de recherche consacrée à l'analyse des pratiques des PME en matière de vieillissement de la main d'œuvre!

La synthèse que nous présentons ici s'articule autour de sept thèmes :

- 1) Le vieillissement en entreprise : une question au carrefour de dynamiques politiques, économiques et sociales;

- 2) Le vieillissement en entreprise : l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail;
- 3) Le vieillissement en entreprise : un révélateur de l'organisation du travail et des conditions de travail dans l'entreprise;
- 4) Le vieillissement en entreprise : l'importance d'une compréhension différentielle du phénomène;
- 5) Le vieillissement en entreprise : une compréhension «stratégique» de travailleurs «stratégiques»;
- 6) Le vieillissement en entreprise : les initiatives possibles et nécessaires au plan de l'entreprise;
- 7) Le vieillissement en entreprise : les initiatives possibles et nécessaires au plan institutionnel.

1. Le vieillissement en entreprise : une question au carrefour d'un ensemble de dynamiques politiques, économiques et sociales

Les travaux que nous menons depuis plusieurs années dans le cadre de notre groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (TRANSPOL) nous ont convaincus de l'importance de bâtir, sur la question du vieillissement au travail, un questionnement intégrant ces divers facteurs (travail, âges et protection sociale) et de les traiter de manière systemique, c'est-à-dire comme interagissant les uns sur les autres. Dans cette perspective, la question du vieillissement de la main d'œuvre se retrouve donc au carrefour de plusieurs dynamiques : politiques, économiques et sociales.

1) Il y a d'abord une problématique liée à la dynamique de l'emploi. Dès la fin des années 80 et tout au long des années 90, le chômage a été très élevé dans la plupart des

pays européens. Les entreprises ont effectué beaucoup de mises à pied dans le cadre d'un vaste processus de rationalisation du travail visant à maintenir leur compétitivité dans le cadre de la mondialisation économique.

Pour combattre le chômage, on a facilité la prise de retraite anticipée à partir de 55 ans dans de nombreux secteurs, en sorte qu'aujourd'hui, des pays comme la France, l'Italie ou l'Espagne, mais aussi, jusqu'à récemment, comme la Finlande et les Pays-Bas sont parmi les pays qui connaissent ou ont connu le plus bas taux d'activité des personnes de plus de 55 ans⁴. Une véritable culture de la retraite s'est répandue, particulièrement en France, en sorte qu'il est très difficile aujourd'hui d'envisager pour cette génération des 50-55 ans qu'ils pourraient ne pas bénéficier de ce qui est désormais pratiquement perçu comme un droit. Les sondages réalisés en France montrent que 80% des salariés en fin de vie professionnelle veulent partir en retraite en moyenne cinq ans avant l'âge légal. Aux Etats-Unis, par contre, les sondages mettent en évidence une volonté opposée : 80% des salariés veulent pouvoir continuer à travailler, au moins en partie, lorsqu'ils seront à la retraite. (COR, 2001 :61), et ceci en grande partie parce que leurs revenus de retraite sont insuffisants. Cette dynamique, sur laquelle nous travaillons actuellement⁵, s'est encore accentuée aux Etats-Unis depuis 2001 avec l'effondrement boursier qui a porté un coup majeur aux régimes de retraite tant collectifs qu'individuels. C'est donc dire le lien étroit qui existe entre l'aspiration à la prise de retraite, les régimes de préretraites et les principes de fonctionnement des régimes publics nationaux de retraite⁶.

La pratique des préretraites a donc été utilisée par la plupart des gouvernements européens, qui ont tantôt autorisé l'accès anticipé aux régimes de retraite, tantôt recouru aux régimes d'invalidité (comme aux Pays-Bas ou en Allemagne) pour résoudre un

⁴ À l'inverse, un pays comme la Suède connaît un des taux d'activité les plus élevés au monde pour les 60 ans et plus, en vertu d'une politique explicite de l'emploi qui fait de l'accès à l'emploi un droit pour chaque citoyen et citoyenne.

⁵ Frédéric Lesemann, dir. : *Travail et pluriactivité chez les 60-70 ans*. Projet de recherche financé par le Conseil québécois de la recherche sociale, 2001-2003, INRS, TRANSPOL

⁶ Je me réfère ici à la grande distinction entre régimes à bénéfice déterminé (ce qui a été le cas jusqu'ici de la grande majorité des régimes de retraite européens) et régimes à contribution déterminée (ce qui est le cas aux Etats-Unis). Dans le premier cas, ce sont les entreprises et les gouvernements qui assument les risques des fluctuations boursières; dans le second, ce sont les individus.

problème croissant de chômage. On a souvent cherché à jouer la préretraite des plus âgés contre l'accès à l'emploi pour les plus jeunes, mais en réalité, les jeunes n'ont que rarement bénéficié des postes de travail libérés par les plus âgés, ces postes n'étant tout simplement pas comblés. C'est donc principalement par ce moyen que, dès la fin des années 80 et tout au cours des années 90, les entreprises ont réussi à réduire le volume de leur main d'œuvre.

2) Vers le milieu des années 90, les gouvernements nationaux européens ont réalisé que ces pratiques faisant largement appel aux mesures existantes de la protection sociale des États-providence ne pourraient se poursuivre pour trois raisons majeures :

- a) elles menaient les systèmes de protection à leur perte, ne serait-ce que sur le plan de l'équilibre budgétaire d'un régime donné;
- b) elles étaient en complet décalage avec l'idéologie néo-libérale des organismes financiers internationaux (OCDE, Banque Mondiale, FMI, etc.) et de plusieurs pays influents, dont les Etats-Unis et la Grande-Bretagne, qui proclament que le travail et le revenu individuel acquis par le travail sont les référents incontournables et indiscutables des sociétés sainement administrées et que par conséquent la protection sociale ne peut être utilisée comme un outil majeur et durable de régulation de l'économie et des rapports sociaux dans un pays donné;
- c) elles allaient à l'encontre d'une directive de l'Union européenne (instance supra-nationale) visant à harmoniser progressivement les mesures de protection sociale entre les pays européens en les arrimant très explicitement à l'emploi; dans le cas des travailleurs vieillissants, il a été décidé de viser un taux d'emploi de 50 % pour les 50 ans et plus d'ici 2005, taux appelé à s'accroître avec les années subséquentes. Le taux d'emploi des 55-64 ans n'était en France que de 38,9 % pour les hommes en 1999 (COR, 2001 :8-9, 41), alors qu'il était de 56,9 % pour le Canada et de 66,1 % pour les Etats-Unis.

3) Il s'ensuit qu'aujourd'hui, les pouvoirs publics qui avaient emprunté ces chemins cherchent par tous les moyens, à faire marche arrière et donc à prolonger la durée de vie active des travailleurs vieillissants. Pour y parvenir, ces pays pourraient bien sûr recourir

à une approche «répressive» en restreignant tout simplement l'accès aux programmes de préretraite ou d'invalidité. Mais cette approche serait très impopulaire, ce qu'appréhendent évidemment les partis au pouvoir. Par ailleurs si de telles approches «répressives» sont parfois préconisées et pratiquées dans le domaine de la protection sociale, elles le sont en réalité pour les mesures qui relèvent de l'assistance sociale, comme on peut le voir dans bien des modèles de *workfare*, c'est-à-dire d'imposition d'une obligation de contrepartie de travail pour l'aide sociale reçue. Dans le cas du vieillissement en emploi, on est plutôt dans une logique de bénéfices d'assurance (les pensions de vieillesse, les retraites) ou de recours à une mesure (l'invalidité) qui ne peut être associée à un état dépendant de la volonté, et donc de la responsabilité de l'individu concerné. Comment agir, donc ?

4) Les processus de réflexion sur les retraites et sur la sortie anticipée du travail pour les salariés âgés semblent universels parmi les pays industrialisés. Compte tenu de la situation que nous venons de décrire, l'exemple de la France est particulièrement pertinent pour illustrer cette tentative de reprendre le contrôle de ce qu'il faut bien appeler un «dérapage» financier et idéologique de ses mesures de préretraite et ses régimes de retraite. Des commissions d'enquête et des conseils administratifs ont ainsi été constitués et des travaux d'analyse ont été menés dès le début de 2000⁷ pour fonder une réflexion et une action d'envergure sur la question des retraites, préalables à une vaste réforme qui doit être promulguée au cours du printemps 2003. Déjà la rue, les divers syndicats, les associations professionnelles se mobilisent. Des grèves majeures sont annoncées.

Il est très important de noter que, pour le Gouvernement socialiste français alors au pouvoir (jusqu'en avril 2002), toute cette démarche s'est inscrite dans une vaste réflexion sur le travail, entreprise dès 1997. C'est dans ce cadre qu'a été créé à cette date le Conseil

⁷ Ainsi, le Premier ministre français a institué en mai 2000 un Conseil d'orientation des retraites (COR) qui a d'emblée lancé un «axe de réflexion sur l'avenir des retraites» sous le thème *Âge et travail* (Rapport publié en 2001). Son premier rapport de travail (publié en 2002) s'intitule : *Retraites : renouveler le contrat social entre les générations*. Le Conseil Économique et social a publié en 2001 *Âge et Emploi à l'horizon 2010* (Rapport Bernard Quintreau).

d'analyse économique qui a publié en 2000 deux études : *Plein emploi* (Rapport Jean Pisani-Ferry) et *Formation tout au long de la vie* (Rapport André Gauron).

Il est donc essentiel de retenir que la réflexion sur la situation des travailleurs vieillissants, sur la tentative d'inverser la tendance à la prise de retraite anticipée de ces travailleurs a fait l'objet d'une réflexion globale sur le travail et l'emploi à l'échelle de la société.

C'est à ce niveau qu'a été posée, en France, la question et donc qu'a été envisagée la stratégie de changement. Les principaux travaux conclurent qu'on ne peut pas penser une politique des retraites sans penser une politique de l'emploi (COR, 2002 :197) et que la conduite d'une politique de l'emploi et de la gestion des entreprises adaptée aux changements de la composition par âges de la population doit être considérée non comme une simple mesure d'accompagnement mais comme une grande politique nationale, un volet essentiel d'une politique des retraites (id. p.199). Davantage, on ne peut penser une politique du maintien des salariés âgés en emploi sans une politique des âges au travail, une politique de la carrière professionnelle et une politique de la formation tout au long de la vie professionnelle

Dans cette perspective, une attention toute particulière a été accordée en France aux cas finlandais et néerlandais puisque les études qui les concernent nous apprennent que ces deux pays sont parvenus, depuis 1995, à redresser la tendance qui prévalait alors. Comment ? Comme le mentionnent A.-M. Guillemard et Gérard Cornet, principaux auteurs des études ayant trait aux cas finlandais et néerlandais (CES, 2001 :42 ss.) :

«...ces pays n'ont pas cherché à réformer les règles des systèmes de retraite, ni à restreindre autoritairement les voies de sortie précoce. Ils ont développé un programme intégré de politiques actives d'emploi, visant à préserver et à promouvoir les capacités de travail des plus de 45 ans, voire à les réhabiliter si nécessaire. Ainsi la voie choisie par ces pays est celle du changement radical de paradigme et non celle des réformes paramétriques. Globalement, ils sont passés d'une logique d'indemnisation en fonction de droits et de risques à des systèmes d'incitation. De cette manière il leur a été possible de reconnecter le système de

protection sociale avec les politiques du travail et de l'amélioration du capital humain. Ils sont parvenus à vaincre... une logique essentiellement passive d'indemnisation du risque, qui déconnecte la protection sociale de l'emploi et fait jouer la première contre le second». ⁸

Ainsi pour A.-M. Guillemard, en France, «le droit de la protection sociale a découragé l'emploi...la sortie anticipée d'activité constitue une pathologie spécifique des États-providence...qui se sont enfoncés dans la spirale de la protection sociale sans travail...» (Guillemard in COR, 2001 :39). Ce jugement est appuyé par celui de Dominique Balmory, (COR, 2001 :27) : «Le thème de l'âge et du travail est le lieu d'une contradiction... le droit du travail protège, en principe, l'activité des plus âgés des salariés; le droit de la protection sociale le décourage... protection juridique d'un côté, désincitation réelle de l'autre».

5) Au plan des moyens, on peut retenir, en particulier, ici, du cas finlandais, que ces initiatives nationales de changement du cours de la «culture des préretraites», amorcées dès la fin de 1995, reposent sur une minutieuse concertation locale, régionale puis nationale des divers partenaires sociaux dans une volonté, continuellement expliquée à la nation (par les journaux, la télévision : campagne : *L'expérience, une richesse nationale*, etc.), à travers le «Programme national en faveur des travailleurs âgés pour promouvoir le maintien de leur capacité de travail», :

- de rompre avec la spirale de la hausse du coût des cotisations sociales en reculant l'âge des sorties anticipées de l'emploi et en rendant les sorties anticipées moins avantageuses;
- de promouvoir résolument l'emploi;
- de promouvoir une approche globale du vieillissement au travail;
- de promouvoir des programmes de formation et d'information des employeurs et des cadres d'entreprises sur la gestion des âges;

⁸ On reconnaîtra là les principes mêmes qui guident également la politique d'Emploi-Québec de lutte contre la pauvreté et d'insertion en emploi (Loi 112, votée à l'Unanimité par l'Assemblée nationale du Québec en décembre 2002). Voir : Pierre-Joseph Ulysse et Frédéric Lesemann : *Pauvreté et citoyenneté : la politique de lutte contre la pauvreté et l'insertion en emploi*. Ste-Foy, PUQ, (à paraître en août 2003).

- de revaloriser la main d'œuvre âgée, en particulier pour son expérience;
- de favoriser le recyclage professionnel et la formation de cette main d'œuvre sans limite d'âge; de soutenir une politique volontariste d'entretien et de reconnaissance des compétences et de l'employabilité des plus de 45 ans;
- d'accompagner individuellement le retour au travail des chômeurs âgés;
- d'améliorer la qualité de vie au travail par une réduction de la pénibilité physique et mentale;
- d'encourager la flexibilisation des fins de carrière : promotion du temps partiel et des congés d'alternance, etc. (Guillemard et Cornet, 2002, pp. 25-30)

Ce Programme est un programme interministériel regroupant les ministères des Affaires sociales, de la Santé, du Travail, de l'Éducation, du Commerce international et de l'industrie, des Finances, les syndicats, les administrations locales, l'institut de la santé au travail, les organismes de gestion des pensions.

La leçon pratique que l'on peut tirer de cette expérience finlandaise est qu'il est possible de changer les principes de base de la conception de l'emploi dans ses liens avec la protection sociale, qu'il est possible de développer de nouvelles mesures incitatives, tout en ménageant les choix individuels. La leçon théorique réside dans l'intérêt qu'il y a à développer une compréhension intégrée et systémique du vieillissement au travail, incluant les facteurs du travail et de l'emploi, de l'âge et des mesures de protection sociale. C'est ce qui permet à A.-M. Guillemard de conclure que (p.49) «la réforme des retraites...se joue sur le terrain de l'emploi».

6) Après cette référence à quelques pays européens, il est intéressant de constater que la réflexion politique sur le rôle et le statut des travailleurs vieillissants en Amérique du Nord (Etats-Unis, Canada, Québec) est beaucoup plus récente : elle se développe vraiment à partir de 2001, dans la foulée d'une série d'études nationales et internationales, (parmi lesquelles une du Centre d'études internationales et stratégiques de Washington sur les défis du vieillissement mondial qui «risquent de déstabiliser la prospérité de la planète»; une étude canadienne de Sylvain Schetagne du CCDS et de la

Fondation Columbia de BC, *Construire un pont entre les générations au travail, une solution au vieillissement de la main d'œuvre*; une, menée par DBM Consultants, *Career Choices and Challenges of Younger and Older Workers*). Cette réflexion ne se développe pas tant en référence à un recours sans avenir aux mesures de protection sociale ou à la crainte anticipée d'une mise en faillite des systèmes de retraite qu'à une réflexion d'ordre démographique sur l'impact de l'arrivée prochaine des premiers *baby-boomers* à l'âge de la retraite et à la menace de perte de compétitivité des entreprises à l'échelle nationale que risque de représenter cette disparition massive et durable (pendant 20 ans) d'une main d'œuvre qualifiée. Cette première vague d'études se double maintenant d'autres travaux qui se préoccupent spécifiquement de l'avenir des systèmes de retraite sur le continent et d'un possible retour ou maintien au travail des personnes de plus de 65 ans. (voir, par exemple, U.S. General Accounting Office, *Report to the Ranking Minority Member, Special Committee on Aging, U.S. Senate, Older Workers : Policies of Other Nations to Increase Labor Force Participation*, Washington, Feb. 2003, 54 p.)

Il n'est guère besoin de souligner davantage combien les statuts du travail, de l'âge et de la protection sociale des politiques publiques s'articulent différemment entre les deux continents, au-delà de toutes les nuances qu'il faudrait apporter à ces constats inévitablement globaux.

La question du vieillissement en emploi et du recours à la cessation d'activité à partir de 55 ans ne peut donc être posée uniquement au niveau des politiques publiques, ou de l'entreprise ou, encore moins, de l'individu. Ces trois «acteurs» sont inextricablement interdépendants. Les enjeux se posent et doivent être posés au niveau des choix qu'une société décide d'opérer en matière de travail, d'emploi, d'âge, de genre et bien sûr de droits individuels. Ces choix impliquent des choix collectifs, par le moyen des politiques publiques, autant que des choix d'entreprises ou d'individus.

Pour le dire encore différemment, la problématique du vieillissement dans le cadre de l'emploi dépasse l'entreprise et se pose à l'échelle de la société : quel statut cette société

entend-elle donner au travail ? Le travail est-il un bien collectif, l'accès au travail, un droit à promouvoir ? Une main d'œuvre bien formée et en santé est-elle un bien collectif?

2. Le vieillissement en entreprise : l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail

Il faut simultanément situer ces réflexions dans le cadre de l'évolution de l'organisation du travail. On est aujourd'hui face à de nouvelles façons de travailler qui ont des impacts spécifiques sur les travailleurs âgés. En conséquence, si l'on souhaite par exemple que le taux d'activité des plus de 50 ans augmente, il faudra s'interroger sur les conditions d'emploi et sur l'organisation du travail (Volkoff in COR, 2001 :21)

Au plan des principales transformations de l'organisation du travail, on a l'habitude de mentionner l'introduction croissante de l'informatique dans la conception et l'exécution du travail. Ce phénomène exige évidemment une qualification et une requalification incessante d'une partie de la main d'œuvre puisqu'il modifie autant l'organisation du travail que son contenu même.

On mentionne également cette évolution, étroitement reliée à l'implantation de nouvelles technologies, telles que les machines-outils à commande numérique, ou plus généralement du travail sur ordinateurs, qui permettent à l'entreprise de s'orienter toujours davantage vers des produits spécialisés et «sur mesure», grâce auxquels une croissance continue de la valeur ajoutée aux produits pourra être obtenue. Cette évolution fait appel à une mise en œuvre constante de compétences visant à résoudre des problèmes nouveaux attachés à ce type de production qui s'éloigne complètement de la production de masse.

On a moins l'habitude d'identifier certains aspects de l'évolution de l'organisation du travail qui tendent à mettre en cause le modèle traditionnel (taylorien) d'organisation du travail et des relations de travail auquel la majorité des travailleurs âgés ont été socialisés (CES, 2001 :74-5):

- le concept d'opération et la mesure de l'efficacité sont remis en cause. En effet le découpage du travail en opérations standardisées du modèle traditionnel ne tient plus à cause de la complexité de la production. On est passé à une conception de la tâche par objectifs, qui contribue à rendre aux opérateurs une certaine autonomie.
- La mesure de l'efficacité peut de moins en moins être décomposée en unités individuelles et le travail devient collectif. La performance est moins liée à la vitesse d'exécution qu'à la capacité de réagir à l'imprévu, de maîtriser la complexité, de coordonner des actions.
- Le concept taylorien de coopération est remis en cause. Dans le modèle traditionnel, une fois les tâches définies, la communication entre agents est réduite. La performance globale est une addition des performances locales. Aujourd'hui, la performance globale est fonction de la qualité de l'organisation et des interactions entre opérateurs, et de leurs compétences techniques et humaines.
- La séparation des temps et des lieux d'apprentissage ou de production est remise en cause. Il faut non seulement avoir une vision d'ensemble des processus, mais être capable d'apprendre à travers les aléas de la production pour accroître la prévisibilité et par là les compétences. Tout dépend alors de la capacité des acteurs de l'entreprise à créer les conditions d'utilisation de ces moments comme occasion d'apprentissage et d'enrichissement des compétences.
- La remise en cause de la spécialisation par fonction : le modèle taylorien avait le mérite de fournir un cadre de classement, de reproduction et de développement des métiers, c'est-à-dire des savoirs et des compétences techniques par la spécialisation par fonctions. On assiste au décloisonnement des fonctions et à l'émergence de structures horizontales par «projets». Il y a par conséquent développement de la polyvalence, de la polyfonctionnalité (être capable d'assurer à la fois de la fabrication, de la maintenance, du contrôle qualité, etc.), de la rotation du travail

nécessaire aux projets, avec les risques de perte d'identité au travail et de perte de l'unité du métier.

- On assiste à un processus d'intensification et de densification du temps de travail. L'intensification est liée à la diversification de la demande et de son ajustement dans des délais plus courts (le *just in time*). Il s'agit de répondre de manière immédiate aux fluctuations de la demande. Cette exigence peut bousculer les horaires de travail, entraîner une croissance du travail de nuit, par exemple. La densification est liée au phénomène de la polyvalence qui alourdit la charge mentale du travail (CES, 2001 :139)

En ce qui a trait aux relations de l'entreprise avec son environnement, on assiste à une constante «décentralisation» de ses opérations par le développement de la sous-traitance, l'externalisation d'un nombre croissant de ses fonctions et l'impartition du travail⁹, dans le but de lui permettre de se concentrer sur ses opérations les plus rentables. Cette orientation fondamentale a pour conséquence de supprimer de manière croissante les postes «doux» qui permettaient à des travailleurs vieillissants et affaiblis de demeurer dans l'entreprise grâce à une affectation moins exigeante au plan physique ou mental : postes de maintenance légère, de gérance du magasin, de petite réparation, de gardiennage, de nettoyage, etc.

⁹ Par «impartition», nous entendons «le fait pour un producteur de se procurer à l'extérieur des biens matériels ou des services au lieu de se les assurer par ses propres moyens. Dans le domaine de la GRH, cette politique possède de nombreux partisans qui évoquent la nécessité d'un recentrage sur le métiers de base de l'entreprise.» Carré, Ph. et P. Caspar (sous la dir.) (1999), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, 512p. , p.113

3. Le vieillissement en entreprise : un révélateur de l'organisation du travail et des conditions de travail dans l'entreprise

La question du vieillissement au travail est le plus souvent posée en termes d'adaptation ou plutôt de mésadaptation du travailleur ou de l'employé âgé à son poste de travail. Il s'agit là d'une vision unilatérale de la question qui présuppose que **l'organisation du travail** et le fonctionnement de l'entreprise sont une donnée absolue et immuable à laquelle un travailleur est plus ou moins «adapté». La littérature internationale montre qu'à raisonner dans ces termes, on consacre le plus souvent l'«inadaptation» des travailleurs âgés que l'on va dès lors décrire par leurs manques, leurs pertes et leurs difficultés à se maintenir en emploi.

On peut par contre s'interroger sur l'adéquation de la relation entre l'organisation du travail d'une entreprise donnée et un employé donné, en l'occurrence âgé, mais doté de capacités physiques et mentales adéquates, et de compétences pertinentes, acquises au long d'années et d'années d'expérience. Cette relation entre un employé et une entreprise est alors susceptible de nous en apprendre autant sur l'employé que sur l'organisation du travail de l'entreprise. Jusqu'où ne serait-ce pas précisément cette organisation du travail qui ferait apparaître «âgé» l'employé en question, alors qu'avec quelques aménagements, par ailleurs bénéfiques à l'ensemble des travailleurs, cette question de l'âge ne se poserait même pas ?

Qu'il y ait des «déclins» liés au processus du vieillissement, nul n'en doute¹⁰. Mais quelle est leur importance réelle, si l'on considère avec les spécialistes du vieillissement que le processus du vieillissement humain s'amorce en moyenne aux alentours de la 25^e année,

¹⁰ «Statistiquement, le vieillissement d'une population se traduit par l'accroissement des pathologies invalidantes... troubles articulaires et notamment vertébraux... séquelles d'accidents, troubles cardio-vasculaires, etc.» (Volkoff, 1996 : 73-74)

et que ce processus est extrêmement différencié selon les individus ? Il n'évolue ni de la même manière, ni au même rythme selon les individus, mais il commence tôt. Comme l'indique Volkoff (1996 :76),

«ces déclin peuvent être pour partie 'induits' par les caractéristiques du travail qui vont accélérer certaines manifestations du vieillissement. Et ils peuvent aussi être 'révélés' par le travail, c'est-à-dire que seule la présence d'exigences extrêmes (efforts violents, systèmes d'horaires particulièrement épuisants, cumul d'impératifs sévères sur la vitesse, la précision et la qualité), ou de défauts sérieux dans la conception des postes de travail (éclairage insuffisant, bruits qui parasitent l'attention...) fera apparaître des difficultés spécifiques chez les plus âgés».

C'est dans cette perspective que Teiger et Villatte (1983) pouvaient conclure de leurs travaux d'enquête, il y a déjà vingt ans, que «d'emblée apparaît une première évidence : celle de la relativité de la notion de vieillissement : on est vieux par rapport à l'emploi occupé». Nous reviendrons sur cette question à la section 4.

En ce qui concerne maintenant **les conditions de travail**, on doit souligner que celles-ci jouent directement sur la capacité pour les travailleurs de se maintenir en emploi. Il est, par exemple, bien connu que, dans le secteur de la métallurgie, les conditions de travail sont meilleures en Suède qu'en France (COR, 2001 :67) et que cette supériorité suffit à expliquer les raisons de la longévité en emploi des travailleurs suédois de la métallurgie. Rappelons à ce propos ce que nous avons mentionné dans la section 1 : la Suède est un pays qui mise explicitement sur une politique de l'emploi. On en voit ici le résultat.

L'étude systématique de la pénibilité des postes de travail (transport de matériels lourds, exposition à la chaleur, au bruit, aux poussières, etc.) fait partie de l'analyse ergonomique des conditions de travail. L'âge joue là aussi un effet de révélateur de l'intensité de la pénibilité d'une entreprise, autant que d'évaluation de l'efficacité des mesures établies en vue de réduire cette pénibilité. C'est évidemment surtout dans les très grandes entreprises qu'on va voir mises en place des mesures systématiques de réduction des efforts physiques et des nuisances.

Relèvent également des conditions de travail, non seulement les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail, à l'adéquation ergonomique des postes de travail, à la salubrité générale, mais également celles d'une reconnaissance des qualifications et des compétences, de l'expérience acquise, d'une offre de formation continue et plus généralement de l'établissement d'un climat de travail qui favorise les relations de confiance entre les membres du personnel et avec les supérieurs, la création d'un espace d'initiative et d'une marge de manœuvre qui permette à chacun d'exercer son métier dans un esprit de créativité. Nous reviendrons sur toutes ces questions à la section 6.

4. Le vieillissement en entreprise : l'importance d'une compréhension différentielle du phénomène

Cette compréhension d'un vieillissement différentiel en entreprise nous paraît guider un nombre croissant de travaux relatifs à cette question. En effet, si on vieillit différemment selon l'emploi occupé, comme l'ont montré abondamment les travaux du *Centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail* (CREAPT, France) et les *Enquêtes sur le vieillissement au travail* (ESTEV) menée en France en 1990 et 1995¹¹, il devient indispensable de procéder à un raffinement, à une spécification et donc à une «déglobalisation» de la question sous étude.

C'est bien là la perspective que nous avons été amenés à poursuivre dans nos propres travaux de recherche du groupe TRANSPOL. Je dis bien «amenés» dans le sens où cette perspective d'analyse différentielle s'est imposée à nous dans une interaction entre les

¹¹ L'enquête ESTEV (Enquête Santé, Travail et Vieillesse) «a été effectuée en France en 1990 par 380 médecins du travail, dans 7 régions. Plus de 21 000 salariés ont été interrogés et ont fait l'objet d'un examen médical. L'échantillon se composait de salariés de 37, 42, 47 et 52 ans en 1990. L'enquête a été renouvelée en 1995 auprès des mêmes salariés, dont 87% ont pu être revus. Le questionnaire comportait de nombreux éléments sur les conditions de travail actuelles et passées, une auto-évaluation de la santé et les résultats d'un examen médical» (Molinié et Volkoff, p.55)

enquêtes de terrain et les résultats qu'elles procuraient, d'une part, et nos réflexions et lectures théoriques sur la question, d'autre part.

Ainsi, nous identifions au moins sept niveaux ou sept perspectives de différenciation dans la saisie de la question du vieillissement en entreprise, qui la rendent à chaque fois spécifique :

- 1) différenciation selon les *secteurs d'activité économique* : on ne vieillit pas de la même manière dans des entreprises du secteur manufacturier ou du secteur des services. Et encore, les secteurs rendent peu compte de la grande diversité qui existe d'une entreprise à l'autre. L'usure au travail n'est pas la même, elle se construit différemment selon le type d'efforts, la diversité des sources de stress, etc.
- 2) différenciation selon qu'on a affaire à des entreprises du *secteur privé ou du secteur public ou parapublic*. En effet, dans ce dernier, les conditions de travail ne sont pas nécessairement meilleures que dans le secteur privé, mais elles sont protégées par une sécurité d'emploi, assortie d'une garantie de protection syndicale qui, en ce qui a trait à la vulnérabilité associée à l'âge, à la formation en emploi, aux règles de mobilité en emploi, aux conditions et aux garanties d'accès à la retraite sont strictement définies et protégées. Ces conditions de travail ont un impact direct sur la motivation au travail, sur les représentations pour les travailleurs-euses de leur avenir au travail, sur leurs aspirations professionnelles, comme en attestent les travaux de Guillemard et Legrand (2000) sur la Poste, en France ou les nôtres sur le secteur public des services socio-sanitaires au Québec (Lauzon, 2003).
- 3) différenciation selon les *qualifications formelles* détenues, selon les compétences développées, selon qu'elles sont «exportables» ou non en dehors de l'entreprise où elles ont été acquises;
- 4) différenciation selon la *position hiérarchique* occupée et la fonction exercée dans l'entreprise : niveau d'exécution vs. niveau d'encadrement;
- 5) différenciation selon la *position plus ou moins stratégique occupée dans l'entreprise* : exercer un rôle stratégique dans le processus de production, détenir une compétence unique, un savoir-faire sur telle ou telle opération rend votre rôle éminemment stratégique : on y réfléchira à deux fois avant de se passer de vos services, ou alors on

vous rappellera au travail le lendemain de votre départ en retraite. Dans la mesure où la production tend toujours davantage à être spécialisée et dédiée, le fait de détenir des compétences spécifiques va l'emporter sur la question de l'âge pour celui qui détient ces compétences.

- 6) Différenciation selon le *genre*, bien sûr. Le processus de vieillissement, autant que le rapport au travail, aux compagnons de travail, au fonctionnement du travail d'équipe ne sont pas vécus de manière semblable par les hommes et les femmes, et cette différence a une incidence directe sur le vieillissement en emploi.
- 7) Différenciation, finalement, selon *chaque individu* – ce dont il faut bien tenir compte si l'on veut comprendre concrètement la diversité des processus à l'œuvre et des stratégies concrètes mises en œuvre, comme on le verra ci-après – selon la variabilité des capacités fonctionnelles, des performances, des habiletés cognitives, tout en sachant que, pour complexifier davantage encore ces dynamiques individuelles, celles-ci fonctionnent très différemment selon les situations qui confrontent les individus, ou encore, selon la prise en compte du constat que bien des affaiblissements ou des pertes font l'objet de récupération soudaine ou de compensations qui s'avèrent à l'usage très efficaces. Il n'existe pas de vieillissement type, mais il y a des types de vieillissement.

5. Le vieillissement en entreprise : une compréhension «stratégique» de travailleurs «stratégiques»

Le raffinement de la compréhension du processus de vieillissement au travail que nous permet d'introduire la prise en compte de ces différenciations nous introduit maintenant à la compréhension d'un travailleur, d'un employé ou d'un cadre âgé qui non seulement occupe des positions inégalement «stratégiques» dans l'entreprise, mais qui se perçoit lui-

même comme un acteur «stratégique» de son vieillissement dans son environnement de travail.

Pour reprendre les termes de Volkoff (1996b :12) :

«Une salarié n'est pas le spectateur passif du plus ou moins bon ajustement entre son état fonctionnel et les caractéristiques de sa tâche. Il élabore des compromis entre les objectifs de la production, les compétences dont il dispose, et le souci de préserver sa santé. Ces compromis ne sont pas stables. Il les réaménage en permanence, compte tenu des transformations techniques, des modifications dans l'organisation... et de son changement d'âge».

Les recherches (Pueyo, 2000 :63-64) ont montré comment les travailleurs développent des stratégies d'anticipation, de compensation, voire de mobilisation précoce d'interventions correctrices, basées sur l'expérience, qui tendent à l'économie de dépenses physiques. Grâce à ces stratégies - trouver des gestes moins coûteux en effort et en temps, anticiper sur des situations futures pour éviter les situations d'urgence - les plus anciens parviennent à se maintenir en activité dans des situations de travail très contraignantes.

Les équipes de travail qui fonctionnent bien jouent aussi, à ce titre, un rôle stratégique en ce qu'elles peuvent permettre un échange de tâches harassantes entre membres âgés et membres plus jeunes, par exemple. En outre, les plus âgés vont, par exemple, faire davantage preuve de prudence, ils vont anticiper les perturbations, mettre en garde contre les possibles atteintes à la santé, etc.

Dans toutes ces stratégies, les travailleurs mettent en œuvre la marge de manœuvre dont ils disposent de par l'organisation du travail de l'entreprise. On sait que plus cette marge sera importante, plus elle leur permettra de prendre des initiatives et partant de se maintenir en emploi.

6. Le vieillissement en entreprise : les initiatives possibles et nécessaires au plan de l'entreprise

Il est essentiel de réaliser que la question du vieillissement au travail se construit tout au long d'une carrière de travail, et non à partir de 50 ou de 55 ans. Dans cette perspective, il n'y a pas de bonne solution pour garantir une fin de carrière satisfaisante et harmonieuse si on ne pose la question qu'en termes d'outils à utiliser au moment où surgit la question de la prise de retraite. C'est sur les 40-45 ans qu'il faut intervenir de manière préventive, car c'est à cet âge qu'il faut situer l'entrée dans la deuxième partie de la vie professionnelle (COR, 2001 :80).

Une philosophie doit donc encadrer le processus, philosophie fondée sur une conception de la carrière, sur la prévention, incluant la formation continue, la mobilité professionnelle, l'anticipation des événements, l'aménagement et la réduction du temps de travail, la reconnaissance des acquis de l'expérience, sans négliger l'évaluation de la qualité des postes pour s'assurer qu'ils ne contribuent pas à hypothéquer la santé physique ou mentale. Le tout suppose une vision claire des objectifs collectifs à poursuivre : le maintien au travail, la valorisation et l'utilisation judicieuse de l'expérience et, pour cela, une implication de tous les partenaires concernés (entreprises, représentants des travailleurs, représentants gouvernementaux) dans l'atteinte de ces objectifs.

Bien sûr, il est plus que probable qu'aucune entreprise et aucun cadre institutionnel national ne correspond à cet énoncé d'un programme d'action idéal. Mais, une fois encore, cet énoncé permet de rappeler qu'aucune action d'entreprise ne peut acquérir de signification, ni aucune action gouvernementale atteindre ce type d'objectifs sans une implication et une complémentarité d'action de chacun des partenaires concernés.

La «pyramide des âges» et le «diagnostic compétence/organisation/formation» comme outils de gestion des RH et des âges dans l'entreprise

On l'a dit antérieurement : les recherches montrent que les PME n'ont qu'une connaissance très approximative et impressionniste de leur main-d'œuvre. Une action dans le domaine de la gestion des âges au travail peut donc être un moyen efficace d'introduire dans l'entreprise une démarche de connaissance objective des caractéristiques démographiques et professionnelles de la main-d'œuvre en emploi, et donc de se donner les moyens d'anticiper, tant du point de vue de l'entreprise que de celui de la main-d'œuvre, l'évolution des besoins en matière d'acquisition de qualifications et de compétences, et de renouvellement des ressources humaines.

À cette fin, le recours à l'instrument de construction d'une telle connaissance objective que peut représenter la confection d'une «pyramide des âges» de l'entreprise peut constituer un mode d'entrée privilégié pour le questionnement sur les ressources humaines. Le diagnostic démographique est un excellent moyen de réflexion et d'apprentissage autour de questions variées de GRH. Même dans des structures de petite taille, il est utile de s'interroger sur le poids relatif des différents groupes d'âges : quels sont les groupes d'âges dominants par équipe de travail ? Y a-t-il un lien entre l'âge des salariés et l'âge des clients de chaque équipe ? La structure d'âge à l'intérieur des différentes équipes favorise-t-elle la complémentarité entre générations et notamment la transmission des savoirs, les mécanismes de coopération, la mise en œuvre de stratégies d'adaptation collectives ? (Delay, 1999 :48-50)

L'ouvrage qu'ont publié récemment Anne-Françoise Molinié et Serge Volkoff (2002), *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, représente un instrument utile, permettant de «mettre en place des indicateurs sensibles et pertinents» (p.6) du processus de vieillissement des salariés en entreprise et donc d'aider à gérer les âges dans l'entreprise. L'instrument permet ainsi de repérer les postes de travail les plus sélectifs

sur l'âge et d'établir pour l'entreprise un véritable «tableau de bord» (p. 63) de ses ressources humaines et de leur fonctionnement.

Il importe également de développer et de vulgariser avec les entreprises les démarches et dispositifs de formation intégrée aux situations de travail en aidant ces entreprises à réaliser un «diagnostic compétence/organisation/ formation» qui, comme son nom l'indique, permet d'identifier l'état des ressources et des qualifications professionnelles sur lesquelles l'entreprise peut compter, mais aussi sur lesquelles elle devrait pouvoir compter à terme, mais qu'elle n'a pas ou qu'elle va perdre pour des raisons de prise de retraite de ceux qui les détiennent. De ce diagnostic émane normalement un «cahier des charges des actions à mettre en œuvre» (Id. 2002).

Les conditions de travail

L'élaboration par l'entreprise d'un «tableau de bord» de sa main d'œuvre doit bien sûr également permettre à l'entreprise de réfléchir aux modes d'organisation du travail qui prévalent chez elle et, en particulier de mettre en relation les caractéristiques démographiques de sa main d'œuvre avec celles des tâches attendues ou des postes de travail afin d'en mesurer l'adéquation. L'entreprise pourra ainsi :

- réfléchir aux conditions de travail et à l'organisation du travail, en intégrant leurs conséquences à long terme pour les salariés, en prenant en compte les stratégies de travail, individuelles et collectives, développées par les salariés en fonction de l'âge;
- recenser les facteurs de pénibilité et les postes ou les tâches à risque;
- définir des parcours professionnels permettant de ménager des alternances entre postes, selon leur caractère plus ou moins exposé (COR, 2002 :203).

L'introduction de nouvelles technologies peut créer de véritables ruptures dans les savoirs acquis et requis. L'évolution des travailleurs vers les nouveaux métiers ou les nouvelles approches de leur métier nécessite alors l'accès à des modes de raisonnement conceptuels que ceux-ci n'ont pas acquis, ni lors de leur formation initiale, ni toujours au cours de leur expérience professionnelle (CES,2001 :96). D'où l'importance du

développement des stratégies de formation (voir infra). On sait toutefois que si l'innovation est conduite en faisant fortement appel à l'expérience et en évitant les sur-sollicitations des capacités de base, le changement sera favorable aux plus âgés, alors qu'ils seront particulièrement défavorisés dans le cas opposé (Peter Warr, 1994 in Volkoff, 2000 :97)

L'aménagement des postes de travail ou de l'environnement de travail

Ces aménagements sont fondés sur la prise en compte des «déclins» liés au vieillissement, induits en partie par le travail. On peut donc :

- développer des coopérations nouvelles;
- atténuer la pénibilité physique (conception d'installations moins exigeantes pour les postures corporelles, aides à la manutention, cabines protectrices vis-à-vis des sources de chaleur ou de bruit);
- chercher à réduire les effets néfastes de la répétitivité, en favorisant la rotation des tâches entre postes de travail voisins;
- maintenir un certain nombre de postes «légers» en évitant d'externaliser ou même en rapatriant des tâches qui ne relèvent pas du «cœur du métier» (COR, 2001 :49). Le maintien en emploi passe en effet par le maintien ou le développement d'un petit vivier de postes de travail plus «doux», ce qui implique de conserver ou de maintenir certaines fonctions en interne.(Volkoff, 2001 :1). On a toutefois mentionné antérieurement à quel point les entreprises sont amenées à réduire voire à supprimer ces postes «doux» qui pouvaient être attribués à des travailleurs en «difficultés».

VOLKSWAGEN

Chez Volkswagen à Wolfsburg en Allemagne, la première préoccupation est de construire une base de données sur les postes disponibles. Dans cette base de données, l'entreprise distingue les postes «à profil particulier» (qui sont conçus à l'usage des salariés souffrant d'une ou deux déficiences légères) et les postes «pour personnes à performances dégradées» (postes qui doivent satisfaire à une longue liste de spécifications). Volkswagen cherche à maintenir un nombre suffisant de postes de ces deux catégories – et spécialement des postes hors-chaîne – dans chaque département, afin d'éviter que les inaptitudes n'entraînent la mobilité forcée.

Volkswagen énonce le principe d'une intégration des salariés âgés dans les équipes semi-autonomes à chaque fois que ce mode d'organisation est mis en place. (Volkoff, 1996 :75)

Les enquêtes montrent que la préservation d'espaces de liberté dans le travail retarde l'apparition de troubles divers tels que ceux du sommeil et retarde la consommation de médicaments à visée psychoactive (Volkoff, 2000 :59). De même, en donnant des marges de manœuvre, en évitant d'imposer des contraintes de temps trop serrées ou en donnant la possibilité d'aménager le collectif de travail, on facilitera les choses pour les travailleurs vieillissants (Volkoff, 2001 :1) au sujet desquels l'enquête ESTEV a montré que des déficiences légères de la santé ou de l'état fonctionnel (troubles du sommeil, mais aussi moindre capacité respiratoire, moindre force de préhension manuelle, etc.) présentaient une forte relation avec la probabilité de sortie d'emploi dans les années qui suivaient (Volkoff, 2000 :60).

La promotion des parcours individualisés et la revalorisation de la notion de «carrière»

Les salariés d'une entreprise ne constituent évidemment pas un bloc homogène. Nous avons insisté précédemment (section 4.7) sur la nécessité de développer une compréhension différenciée du vieillissement en emploi, en fonction des individus et de leur singularité. Gérer un personnel vieillissant exige donc un management de plus en plus individualisé et personnalisé (Delay, 1999 :48).

Il est indispensable de construire des parcours individualisés, d'assurer un suivi personnalisé qui permettra à chaque individu d'asseoir ses projets et ses choix dans une perspective globale (CES, 2001 :134) au centre de laquelle les actions de formation joueront sans doute un rôle décisif (COR, 2001 :68). De la même façon, il faudra tenir compte des conditions matérielles de vie du salarié, en commençant par sa condition de santé, ses conditions de vie affectives, ses conditions de logement, ses charges familiales, etc. En d'autres termes, il s'agit de développer des démarches de conseil et d'accompagnement visant à permettre aux individus d'être véritablement acteurs de leur carrière professionnelle (CES, 2001 :15).

La formation professionnelle, la formation continue et la «deuxième carrière»

Les recherches européennes en matière de formation professionnelle ont montré qu'il existe une corrélation forte entre les niveaux d'emploi des plus de 50 ans et les efforts de formation et de requalification entrepris en direction de ces salariés (Guillemard, in COR, 2001 :47). À ce titre, la Suède et la Grande-Bretagne ont mis sur pied une stratégie de formation destinée aux actifs de 40 à 50 ans, de manière à renforcer la capacité des travailleurs âgés à rester au travail (COR, 2002 :174).

Le relèvement des taux d'activité des plus de 50 ans passe par une politique soutenue et volontariste d'entretien des compétences et de l'employabilité des plus de 40 ans (Guillemard, in COR, 2001 :49), fondée sur la conviction que les initiatives de formation constituent un investissement plutôt qu'une dépense (Molinié et Volkoff, 2002). C'est à ce moment que s'opère l'entrée dans la «deuxième carrière» et donc que se prépare l'avenir et le maintien en emploi d'un salarié âgé. Il faut donc anticiper. Il faut observer la situation métier par métier, entreprise par entreprise pour planifier correctement l'accès à cette «deuxième carrière» (COR, 2001 :80).

Dans la construction de cette «deuxième carrière», le rôle de la formation continue est considérable, particulièrement si la démarche de formation prend en compte et intègre les acquis de l'expérience et les apprentissages reliés au travail (Volkoff, Molinié et Jolivet, 2000 : 24) et intègre chez les travailleurs en formation une réflexion sur leur propre activité, sur l'organisation du travail ou sur les situations imprévues qui ont fait appel à la mobilisation active de leur intelligence (Id. p. 25). «Un travailleur vieillissant, du fait de son expérience, a particulièrement besoin de comprendre ce qu'il apprend, de le relier à ce qu'il sait déjà...» (Volkoff, 1996 :78) Voir également les expériences anglaises rapportées par Warr et Pennington (1993).

La mise en place d'un rythme souple, relativement individualisé de formation est un facteur important de réduction des éventuelles difficultés d'apprentissage des travailleurs âgés. Il est ainsi possible de limiter les éventuels effets négatifs de l'âge sur les capacités et les compétences (Delay, 1999 :47).

L'instauration d'un droit individuel à la formation «tout au long de la vie» et la validation des acquis professionnels

De même qu'on insiste sur l'importance de construire des parcours individualisés de formation et de maintien en emploi, de même il est essentiel de garantir collectivement un droit individuel à la formation «tout au long de la vie». Ce droit est fondé à la fois sur la réalité de l'organisation actuelle du monde économique et du monde du travail qui prend en compte et valorise la mobilité professionnelle, sur les attentes des entreprises qui veulent pouvoir bénéficier d'une main d'œuvre de plus en plus qualifiée et sur la prise en compte par les individus du fait qu'ils vivent aujourd'hui dans une société caractérisée par un incessant développement de nouvelles connaissances et de nouvelles technologies qui exigent de nouveaux apprentissages, bref, d'une société de formation continue.

Toutefois, le taux d'accès à la formation «tout au long de la vie» est très inégal selon l'âge. Il est, par exemple, en France, de 74% pour les 25-45 ans comparativement à seulement 26% pour les plus de 45 ans. L'enjeu est la reconnaissance des compétences des salariés expérimentés. La formation continue tout au long de la vie devrait en effet permettre aux salariés d'utiliser le savoir accumulé, de l'enrichir et de mettre leur expérience au service de l'entreprise. Dans cette perspective, il faut donc valoriser les atouts liés à l'expérience, mobiliser les savoir-faire des salariés âgés. C'est un champ considérable pour la négociation sociale et pour une action concertée entre l'État, les entreprises, les organismes de formation et les syndicats (COR, 2002 :202-3).

Un des éléments stratégique de cette négociation consiste – et c'est un débat que l'on retrouve dans tous les pays, y compris au Québec – dans la reconnaissance, par une loi, et dans la validation, pour les travailleurs de 45, 50 ou 55 ans, des savoirs et des compétences acquis en cours d'exercice de leur activité professionnelle, autres que ceux qu'ils détenaient lors de l'achèvement de leurs études de base. Ces savoirs et compétences doivent faire l'objet d'une évaluation, puis d'une validation, au besoin à l'aide d'une action de formation limitée au domaine qu'ils ne maîtrisent pas encore suffisamment. C'est un moyen de reconnaître l'expérience acquise tout au long de la vie (COR, 2001 :68). La validation des acquis professionnels devrait être sanctionnée par un certificat attestant, au même titre qu'un diplôme scolaire formel, des acquis professionnels d'un travailleur senior (id. :60).

À ce titre, il est intéressant de signaler la pratique française des «bilans de compétences» qui permet d'évaluer les acquis et d'analyser les potentialités d'un travailleur. Ce bilan est un outil préparatoire au maintien en emploi. Il est inscrit dans le Code du travail depuis 1991 et il est effectué à la demande du salarié ou de l'employeur, mais avec l'accord du salarié. Il est réalisé par un organisme indépendant de l'entreprise (CAE, 2000 :125).

AXA

AXA est une très grande entreprise d'assurance : 20 000 salariés en France. Près de la moitié des salariés ont entre 45 et 55 ans. Les mutations dans le secteur de l'assurance sont considérables. Elles portent sur les organisations du travail et sur les métiers. Ceux-ci sont aujourd'hui, en dehors des personnels commerciaux, peu orientés vers le client, marqués par des processus de travail séquentiels et individuels, dominés par une culture privilégiant la compétence technique et la fonction de contrôle. Demain, ils devront être tournés vers le client, régis par des processus favorisant le fonctionnement en équipe et le traitement de la plupart des dossiers en temps réel, inspirés par une culture de service.

L'entreprise développe une politique de formation active sur l'ensemble de la vie professionnelle et favorise la construction d'une trajectoire individualisée pour chaque salarié. Pour redynamiser la seconde partie de carrière, l'entreprise inclut une politique de valorisation des acquis professionnels : il s'agit de reconnaître l'expertise technique des anciens et de la coupler à une politique de formation complémentaire adaptée.

Il existe depuis 1996 un *Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance* permettant «le suivi et l'anticipation de l'évolution économique et sociale de la profession» dans une perspective de cinq ans. Les outils disposent ainsi d'un outil d'aide au diagnostic en termes de recrutement, de formation et de gestion des compétences. L'Observatoire dispose aussi d'un «baromètre des métiers», outil de veille prospective sur l'évolution actuelle et future des métiers de l'assurance. On y distingue 16 familles de métiers dont on peut suivre les tendances de leur évolution. On acquiert ainsi une vision du champ professionnel et non de l'entreprise. En 1998, l'Observatoire a réalisé une étude sur le vieillissement de la population dans les différentes familles de métiers qui a permis d'évaluer les perspectives de renouvellement à moyen terme et de prévoir les besoins de la profession en matière de compétences et de formation (CES, 2001 :103-6).

Les compétences

Les nouvelles conditions de fonctionnement des entreprises, conditions caractérisées entre autres par des productions sur mesure et «*just in time*»(COR, 2001 :61) ramènent au centre des préoccupations la nécessité pour l'entreprise de pouvoir faire appel à des qualifications très précises et très individualisées de la part d'employés détenant une expérience professionnelle importante. Le savoir-faire trouve donc une place et une valorisation qu'il n'a probablement encore jamais connues jusqu'ici.

Dans ce contexte, les employés sont généralement amenés à développer sans cesse davantage leurs capacités de gestion de la complexité qui fait appel de manière croissante à des capacités d'abstraction. Les emplois nécessitent, de la part des salariés, qu'ils soient capables d'apprendre rapidement, de s'adapter à l'imprévu, de traiter de nouvelles

informations. Par ailleurs, les salariés sont également aux prises avec le phénomène croissant d'une mise en position de dialogue avec les usagers et les clients, surtout dans le tertiaire, phénomène qui sollicite leurs aptitudes à la communication. C'est là une évolution souvent difficile à gérer : «considéré comme personnel, le travail devient interpersonnel et s'ouvre à l'extérieur» (CES, 2001 :77-8).

La compétence est donc une combinaison de ressources mobilisées par l'individu dans une situation de travail. Elle résulte de la rencontre entre les différents savoirs et savoir-faire de l'employé, d'un côté, et les moyens fournis par une situation de travail de l'autre, et souvent d'une manière croissante, d'une interaction avec un usager ou un client. La logique des compétences s'oppose à la logique des postes issue du taylorisme.

USINOR

Cette grosse entreprise sidérurgique française (40 000 personnes) a visé à maintenir les salariés âgés en emploi à travers un Accord de gestion des compétences.

Le moteur de l'évolution de carrière n'est plus le poste vacant, mais la compétence définie comme le savoir-faire opérationnel validé. La logique des compétences conduit à :

- prendre en compte les connaissances et l'expérience des salariés dans les divers métiers pratiqués dans la branche professionnelle, et non plus les qualifications requises par les fonctions effectivement exercées;
- créer les conditions nécessaires pour que les salariés puissent mettre en œuvre les compétences;
- en tirer les conséquences pour les salariés sous les aspects : classification, rémunération, carrière.

Cet Accord prévoit ainsi la définition pour et avec chaque salarié d'un parcours de carrière partant de la situation acquise vers des objectifs. La formation devient alors, dans le cadre de ce parcours de carrière, un des moteurs essentiels. La validation des connaissances ne passe pas par un diplôme mais par une reconnaissance validée par la hiérarchie. Il y a augmentation du salaire, fondée sur la prise en compte des compétences, puis sur la performance individuelle. On offre ainsi une nouvelle opportunité de carrière dans l'entreprise.

Par ailleurs, afin de maintenir en emploi des travailleurs âgés, Usinor a modifié sa politique d'externalisation de certaines activités en rapatriant des postes de sous-traitance tels que surveillance ou nettoyage, afin de pouvoir offrir à certains travailleurs des postes «doux» (CES, 2001 :100).

L'entreprise a également mis sur pied une politique de tutorat sans toutefois désigner d'office les travailleurs les plus âgés comme tuteurs. Il existe une logique de cascade interne à l'entreprise en termes de formation : les salariés âgés de 30-40 ans forment les plus jeunes à partir des informations et du savoir-faire qui leur sont communiqués par les salariés âgés de

plus de 55 ans. On a ainsi une transmission des savoirs qui passe d'une génération à l'autre. (id. :102).

On insiste sur l'importance de la formation sur le poste de travail même, formation propice à une prise en compte de l'expérience acquise. On recommande d'alterner théorie et pratique, de cibler les formations sur les métiers, d'éviter l'hétérogénéité des niveaux dans les groupes de formation, de maintenir un flux annuel constant de la formation plutôt que des actions «coups de poing» et de mettre ensuite le salarié en situation d'utiliser aussitôt les acquis de la formation (Volkoff, 1996 :80)

La transmission des savoir-faire; la mémoire de l'entreprise

Un travailleur âgé sur le départ dans une petite entreprise représente une masse considérable de savoir-faire. C'est une expérience difficilement remplaçable qui s'en va, parfois sans pouvoir être transmise (COR, 2001 :123). Les PME ont généralement conscience que ces travailleurs sont souvent très qualifiés, même s'ils ne l'étaient pas toujours au début de leur carrière professionnelle. En outre, ils incarnent souvent la mémoire de l'entreprise (M. Tissié, in COR, 2001 :121). Ils sont des salariés «pivots» contribuant efficacement à son fonctionnement, tout en assurant l'insertion des jeunes (ibid.).

AÉROSPATIALE

Vers la fin des années 80, cette entreprise de Toulouse réduit fait face à un départ en retraite massif de ses employés. Le risque de perte de compétences et de savoir-faire est important.

S'engage alors un travail de recueil, de transmission des savoirs et des savoir-faire comme enjeu de compétitivité. La fonction de tutorat est alors fortement développée dans une optique de transmission formalisée des savoirs (CES, 2001 :103). Un recueil minutieux d'informations a été effectué, en lien avec les chefs d'ateliers.

On a par ailleurs cherché à réduire la pénibilité du travail, on a favorisé le développement de formes de coopération et de partage des tâches entre jeunes et âgés dans les équipes, en respectant voire en favorisant des modes de gestion qui préservent les régulations collectives, voire les favorisent (Volkoff, 1996 :75).

On a aussi développé un effort continu pour former et sensibiliser les ingénieurs de production et de conception à la problématique du vieillissement en emploi, afin de leur permettre de mieux prendre en compte les caractéristiques et l'activité de travail des opérateurs d'âges divers (id: 75).

L'aménagement du temps de travail

Si l'entreprise cherche à maintenir en emploi ses salariés âgés, elle pourra avoir recours à divers mesures d'aménagement du temps de travail qui sont généralement bien connues et validées par les recherches à l'échelle internationale.

Il s'agit principalement :

- 1) d'introduire une flexibilité négociée des horaires de travail. À ce titre, il faut prendre en compte que les horaires décalés – qui sont de plus en plus fréquents, compte tenu de la transformation de la production - fragilisent la santé, fragilisent le sommeil (le travail de nuit progresse) et qu'il faut donc favoriser la rotation des heures de repos (Volkoff, Molinié et Jolivet, 2000 :22). De nombreux travailleurs souhaitent une réaffectation en horaires de jour vers 40 ou 45 ans (Volkoff, 1996 :77)
- 2) de favoriser «l'aménagement des systèmes de rotation, l'introduction de pauses judicieusement réparties, voire gérées par l'opérateur lui-même... la possibilité de

s'alimenter convenablement sur le site aux horaires physiologiques» contribuent à permettre de mieux supporter le travail posté par des travailleurs âgés (id. :77).

- 3) d'envisager une réduction du temps de travail et/ou un développement du travail à temps partiel. Se pose dès lors la question de l'articulation entre de telles mesures et l'accès aux programmes de compensation financière qui vont combler tout ou partie du manque à gagner, que ceux-ci relèvent de l'assurance-chômage, de programmes d'invalidité (Pays-Bas, Allemagne) ou de régimes de retraite ou de préretraite. Les délicates questions de l'accès aux programmes de compensation (déterminé par l'âge), du caractère universel (basé sur l'âge) ou au contraire sectoriel (comme le furent les PATA au Canada) des mesures, ainsi que du montant de la compensation déterminent les comportements. On pourra citer l'exemple de l'Allemagne qui, à la suite d'un accord entre les partenaires, a introduit des systèmes flexibles pour favoriser le travail à temps partiel chez les 55 ans et plus (COR, 2002 :174).
- 4) De la prise de retraite progressive ou du retrait progressif d'activité que l'on retrouve surtout parmi les professions libérales (COR, 2001 :93) et les travailleurs autonomes ou indépendants.
- 5) On pourrait classer également dans cette rubrique une pratique qui semble s'étendre de plus en plus, particulièrement en Amérique du Nord (probablement à cause de la dynamique plus «libérale» des régimes de retraite, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, sous la pression du manque de main d'œuvre qualifiée), qui consiste à voir un employé prendre sa retraite et être réembauché le lendemain par l'entreprise, au titre de consultant, par exemple. Cette pratique existe également au Québec. Nous l'avons identifiée dans le secteur des services financiers (Tourville, 2003), ainsi que dans celui des communications (Pétrin, 2003).

Le maintien en activité à temps partiel (quelle qu'en soit la formule), ou le départ progressif étalé sur plusieurs années pourrait devenir attrayant pour l'entreprise autant que pour le salarié si on majorait les droits à la retraite de manière progressive selon le temps passé en préretraite, ou si on faisait prendre en charge par l'entreprise et par l'État le coût du maintien des droits à la retraite équivalents à ceux que procurerait une activité à temps plein (COR, 2002 :204). Pour l'entreprise, toutefois, il faudra lui permettre de

vaincre la résistance associée à une gestion plus complexe de sa main d'œuvre au plan bureaucratique. L'État pourrait développer à ce titre des interventions ciblées de soutien aux entreprises concernant la comptabilité associée à la gestion des mesures sociales et fiscales.

RENAULT

Renault, le constructeur de véhicules automobiles, pratique depuis le début des années 90, dans le cadre d'accords dûment négociés avec les syndicats, des formules d'aménagement et de réduction du temps de travail. Renault recourt en outre de manière intense à la formation professionnelle; l'entreprise a aussi introduit un véritable droit à la formation professionnelle individualisée pour chaque salarié. Elle pratique par ailleurs le recours aux départs anticipés, mais insiste que cette solution n'est en aucune manière une échappatoire qui résulterait d'une absence de pratique de divers outils permettant de gérer de façon prévisionnelle les effectifs et les carrières. (M. de Verville, in COR, 2001 :98). Malgré les efforts, le remplacement à l'interne n'est pas toujours possible pour tous les travailleurs âgés. Il faut envisager des formules d'*outplacement* : le salarié aura une seconde carrière à l'extérieur de l'entreprise.

Chez Renault, tous les postes font l'objet d'une appréciation des contraintes au moyen d'une méthode ergonomique standardisée. On procède à des observations y compris avec des films vidéo qui mettent en évidence les stratégies particulières des travailleurs âgés dans l'activité de montage, afin de préserver ces stratégies lors de la conception des futures chaînes (Volkoff, 1996 :79). Le nombre de postes à contraintes physiques ou rythmiques allégées est connu – ou fixé comme objectifs pour les installations futures – dans le cadre de cet effort général de cotation. (id. :76)

7. Le vieillissement en entreprise : les initiatives possibles et nécessaires au plan institutionnel

La concertation autour de la question du vieillissement au travail

L'exemple de la Finlande et de sa volonté de remonter la pente favorisant la sortie anticipée de l'emploi pour les travailleurs âgés illustre bien l'importance d'établir à l'échelle nationale une vision commune et un consensus entre les divers partenaires sur l'importance des enjeux relatifs au vieillissement en emploi. Cet exemple montre qu'un changement de perspective est possible, même si le coût politique en est potentiellement

élevé. Mais le succès d'une telle initiative repose largement sur la qualité et la solidité de la concertation entre les acteurs qui la sous-tend.

Code of Practice on Age Diversity (CPAD)

En Grande-Bretagne, le CPAD encourage les employeurs et les particuliers à réaliser les avantages qui existent pour les deux parties à ce que les travailleurs âgés restent plus longtemps au travail par une mise à jour continue de leurs connaissances et par un départ en retraite étagé (COR, 2002 :174).

Le développement des incitations fiscales à l'embauche de travailleurs âgés

L'une des mesures majeures à prendre consiste sans doute à développer des incitations à l'embauche de travailleurs âgés ou à leur maintien en emploi. La pertinence de toutes les mesures qui ont pu être imaginées pour favoriser, par exemple, l'embauche de jeunes ou l'insertion en emploi de personnes touchées par la pauvreté pourrait être réévaluée dans la perspective du maintien en emploi ou de l'embauche de travailleurs âgés. Les possibilités d'assouplir les règles actuelles qui interdisent ou défavorisent le cumul entre revenu d'emploi et pension de retraite pourraient être envisagées, en étudiant comment ces règles jouent, secteur par secteur (COR, 2002 :205).

Au plan de la fiscalité, il est par exemple envisagé, aux Pays-Bas, d'alléger les charges sociales durant quatre ans pour les salariés de 50 ans et plus rémunérés jusqu'à 150 % du salaire minimum. Le mécanisme vise à inciter, par les allègements de charges sociales, le maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés (COR, 2001 :56). Il est aussi question d'aménager les systèmes de retraite professionnels facultatifs qui contiennent des dispositions fixant un niveau de pension de retraite sur la base du dernier salaire pour permettre une certaine discontinuité des salaires perçus sans pénalisation sur le plan du calcul du montant de retraite. Ceci permettrait aux salariés de pouvoir accepter un emploi moins rémunéré en fin de carrière sans crainte d'être pénalisés.

L'approche territoriale : les bassins d'emploi

Un autre exemple de stratégie de concertation, à l'échelle régionale plutôt que nationale, cette fois, réside dans les pratiques de gestion prévisionnelle territoriale intégrant la gestion des âges. Cet exemple est particulièrement intéressant pour les PME qui ne peuvent se doter de services de GRH. Ces actions partent d'un diagnostic local, partagé par les entreprises, les syndicats, les administrations et les collectivités territoriales, sur l'état des besoins de main d'œuvre ou de la qualification de cette main d'oeuvre. Elles permettent d'appréhender, par des outils d'analyse communs, à la fois les besoins des entreprises et des travailleurs (CES, 2001 : I-10), dans une perspective prévisionnelle, mobilisée par l'enjeu du développement économique et social de la région.

Les bassins d'emplois s'intéressent, en France, à la question d'une gestion plus efficace de la main d'œuvre et des compétences. Ainsi, par exemple, en Poitou-Charentes ou en Champagne-Ardenne, on a dressé une cartographie des emplois et des compétences disponibles pour une gestion prévisionnelle des emplois et des formations intégrant les données démographiques régionales. Les bassins disposent d'un état des lieux des métiers et des compétences que les entreprises réactualisent chaque année. Ceci permet de mesurer les sous-qualifications et les potentiels de compétences à développer tant au niveau des salariés en entreprises que des effectifs inscrits à l'agence du chômage (Agence nationale pour l'emploi – ANPE). Les partenaires disposent d'une meilleure lisibilité des emplois et des qualifications nécessaires. (CES, 2001 :111)

Développer des complémentarités sur les territoires par les complémentarités entre les publics et les entreprises, par exemple en remplaçant les salariés partant en formation par des chômeurs, représente une stratégie possible largement utilisée dans les pays scandinaves, par exemple (CES, 2001 :I-16).

Bibliographie

Beausoleil, J. (1998), *Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main d'œuvre vieillissante*, Montréal, INRS-Culture et société, 151 pages

Conseil d'analyse économique (CAE) (2000), *Formation tout au long de la vie, Rapport André Gauron*, Paris, La Documentation française, 165 p.

Conseil d'orientation des retraites (COR) (2001), *Âge et travail, un axe de réflexion essentiel pour l'avenir des retraites*, Paris, La Documentation française, 197 p.

Conseil d'orientation des retraites (COR) (2002), *Retraites : renouveler le contrat social entre les générations, orientations et débats*, Paris, La Documentation française, 396 p.

Conseil économique et social (CES) (2001), *Âges et emploi à l'horizon 2010, Rapport Bernard Quintreau*, Paris, Les éditions des Journaux officiels, 177 p.

Delay, F. (1999), «Nouveaux modes de gestion des âges en entreprise», *Sociétal*, 25, juin, pp.45-50

Ellison, J.M. (1992), *A Study of Corporate managers' Knowledge Regarding Aging and of the Older Workers*, Texas, A&M University, PhD. Thesis

Gaudart, C., (1996), *Transformations de l'activité avec l'âge dans les tâches de montage automobile sur chaîne*, Thèse de doctorat en ergonomie, Paris, EPHE

Gaudart, C. et A. Weill-Fassina (1999), «L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique», *Formation et Emploi*, 67, pp.47-62

Guillemard, A.-M. (1994), « Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main d'œuvre », in Salzberg L. et A.-M. Guillemard (dir.) *Emploi et vieillissement*, Paris, La Documentation française, p. 57-77

Guillemard, A.-M. et M. Legrand (2000), *Âges au travail et gestion des âges : le cas de La Poste*, Paris, Centre d'études des mouvements sociaux, EHESS, ronéoté, 190 p.

Guillemard, A.-M. et G. Cornet, (2001), *Relever le taux d'activité des salariés âgés : les enseignements de la comparaison des cas néerlandais et finlandais*, Rapport présenté au Conseil d'orientation des retraites, Paris, Centre d'études des Mouvements sociaux, EHESS, 52 p.

Kuhn, K. (1995), *Études de cas sur les stratégies des entreprises en matière de vieillissement*, Dublin, Étude pour la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, 25 p.

Lauzon, M. (2003), *Le vieillissement en emploi : le cas d'une entreprise de services socio-sanitaires*, Montréal, INRS, TRANSPOL (www.transpol.org)

Lagacé, Ch. (2003), *Le vieillissement en emploi dans le secteur de la fabrication métallique industrielle*, Montréal, INRS, TRANSPOL (www.transpol.org)

Le Boterf, G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation, 218 p.

Le Minez, S. (1995), «les entreprises et le vieillissement de leur personnel : faits et opinions», *Travail et Emploi*, 63, p. 23-40

Leroy, X., I.Rogez et A.Cardinal (2000), *Étude sur les phénomènes de vieillissement au travail. Représentations et mode de gestion dans neuf PME de la Région Nord – Pas de Calais*, Lille, Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), 92 p.

Molinié, A.-F. et S.Volkoff (2002), *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, Lyon, ANACT, 76 p.

Naegele, G. (1993), *Training and Career Development for Older Workers in Germany*, in : Ageing of the Population, Implications for the Workplace, Research Program, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

Naegele, G. (1999), *Active Strategies for an Ageing Workforce*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 72 p.

Pétrin, A. (2003), *Le vieillissement en emploi : le cas d'une entreprise de presse écrite*, Montréal, INRS, TRANSPOL (www.transpol.org)

Pueyo, V. (2000), «La traque des dérives : expérience et maîtrise du temps, les atouts des 'anciens' dans une tâche d'autocontrôle», *Travail et Emploi*, 84, pp.63-73

Teiger, C. et R. Villatte (1983), «Conditions de travail et vieillissement différentiel», *Travail et Emploi*, 16, pp. 27-36

Tourville, Y. (2002), *Le vieillissement en emploi : le cas d'une entreprise de services financiers*, Montréal, INRS, TRANSPOL (www.transpol.org)

Volkoff, S. (1996), «Des politiques du travail dans les entreprises pour tenir compte du vieillissement; quelques exemples en France et en Allemagne», *Travail et Emploi*, 69, p. 71-82

Volkoff, S. (1996b), «Le vieillissement au travail : comment s'y prendre ?» *Le mensuel de l'ANACT*, août, pp 10-12

Volkoff, S., A.-F. Molinié et A. Jolivet (2000), *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Paris, Centre d'études de l'emploi, dossier 16, 126 p.

Volkoff, S. (2001), «Pour les quinquas, le départ anticipé est un besoin et une question de justice», Entrevue au Nouveleco.com (www.nouveleco.com), 26 octobre

Walker, A. (1998), *Managing an Ageing Workforce : A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 15 p.

Walker, A and Ph. Taylor (1998), *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 220 p.

Warr, P. and J. Pennington (1993), «Views about age discrimination and older workers», in Institute of Personal Management (ed.), *Age and Employment*, London, IPM, p.75-105