

Compétences et mobilités en agriculture et agro- alimentaire en Bretagne

"en faveur des actifs de 45 ans et plus"

equal



"Anticiper la gestion des âges
dans l'agro-alimentaire,
un enjeu vital pour les entreprises bretonnes"

"Anticiper la gestion des âges dans l'agro-alimentaire, un enjeu vital pour les entreprises bretonnes"

Conférence-débat

26 février 2004 – Pôle Agronomique - Rennes

La Chambre régionale de commerce et d'industrie de Bretagne a organisé une rencontre, en réponse au diagnostic réalisé en 2003 dans les entreprises agro-alimentaires et agricoles bretonnes dans le cadre du projet régional Equal "Compétences et mobilité dans l'agriculture et les IAA en Bretagne" ⁽¹⁾

L'objectif de ce projet est de favoriser la mobilité et/ou le maintien dans l'emploi des actifs de 45 ans et plus de ces deux secteurs d'activité.

(1) Co-piloté par la Chambre régional d'agriculture et la Chambre régionale de commerce et d'industrie de Bretagne, ce projet régional Equal s'appuie sur un partenariat territorial sur trois Pays (Brocéliande, Centre Bretagne et Cornouaille) qui associe les Chambre d'agriculture des Côtes d'Armor, du Finistère et d'Ille-et-Vilaine et leurs partenaires locaux (Chambres de commerce et d'industrie, observatoires emploi-formation...), la FRGEDA (Fédération régionale des groupes d'étude et de développement agricole), l'ABEA (Association bretonne des entreprises agro-alimentaires) et le Pays de Brocéliande.

Cette manifestation a bénéficié
du soutien financier du FSE
et de la DRAF Bretagne



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen

1. Objectifs

Dans le cadre de notre projet Equal "Compétences et mobilités en agriculture et agro-alimentaire en faveur des actifs de plus de 45 ans" nous avons réalisé un diagnostic auprès des entreprises agro-alimentaires pour comprendre de quelle manière elles anticipaient le problème de vieillissement de leurs salariés pour les maintenir dans l'emploi.

En réalité, nous nous sommes rendu compte que d'une façon générale, les entreprises sont peu préoccupées par cette problématique (en tout cas elle n'apparaît pas d'emblée comme une urgence).

Il nous est apparu important de faire une opération de sensibilisation et de mobilisation des dirigeants d'entreprises agro-alimentaires sur la thématique "gestion des âges, gestion des compétences" et de leur faire découvrir les enjeux mais également les leviers possibles (organisation de la mobilité interne, outils de gestion des compétences, revoir l'organisation du travail et les aménagements de postes).

2. Organisation

Nous avons retenu le principe d'une conférence-débat sur un après-midi :

- Introduction réalisée par **Thierry Besse**, Secrétaire général de l'Association Bretonne des Entreprises Agro-alimentaires (ABEA) ;
- Intervention de **Bernard Quintreau**, auteur du rapport "Ages et emploi à l'horizon 2010", sur le thème : **Vieillesse des salariés et allongement de la vie au travail, u nouveau contexte économique.**
- Intervention de **Marion Gilles**, auteur de "Agir sur la gestion des âges", sur le thème suivant : **Anticiper la gestion des âges dans l'agro-alimentaire, quels enjeux pour les entreprises ?**

Une table-ronde animée par Alain Benesteau (Directeur des études et de l'aménagement du territoire à la CRCI de Bretagne) a regroupé Marion Gilles, Bernard Quintreau, Christophe Le Nancq (Alef Saint-Brieuc) et Gérard Perroud (Directeur des usines Bonduelle Traiteur – 29)

3. Contenu des interventions

Alain BENESTEAU - Introduction

Vous avez comme moi lu dans Ouest-France le 24 février dernier une annonce du groupe Véolia Environnement, ex-Vivendi qui, sur l'Ouest de la France, annonce que d'ici 2008, ils vont renouveler le quart de leurs effectifs, sur 3 régions de l'Ouest, pour cause de départs en retraite.

L'actualité de la problématique, s'il fallait encore la démontrer, est très forte et on peut penser qu'il est important que les entreprises se préparent dès aujourd'hui à la relève annoncée des papys-boomers pour maintenir ou mieux développer leur capacité de production.

On peut toujours se dire que cela n'arrive qu'aux autres, mais ce que l'on peut certainement penser, c'est que la Bretagne et notamment sa première industrie l'agro-alimentaire, ne va pas du tout échapper à l'ensemble de ces défis. L'agro-alimentaire, poids lourd et moteur de notre économie régionale, avec 1/3 de la valeur ajoutée industrielle, avec des effets d'entraînement extrêmement lourds, peut paraître aujourd'hui un peu abritée parce qu'elle a une pyramide des âges un peu plus satisfaisante. Cela dit, l'exercice de concurrence dont je parlais tout à l'heure touchera aussi forcément cette activité et plus particulièrement les territoires de l'intérieur où la filière de l'agro-alimentaire en général est encore plus développée que globalement au plan régional.

Accompagner la filière agro-alimentaire dans ses réflexions et dans son action pour la problématique des âges, c'est bien le propos du projet EQUAL qui nous réunit aujourd'hui. Ce projet, copiloté par la Chambre régionale de commerce et d'industrie et la Chambre régionale d'agriculture de Bretagne dans le cadre d'un programme européen, bénéficie aujourd'hui de l'appui de l'ABEA et de nombreux partenaires, en particulier dans 3 pays bretons, le pays de Brocéliande, le pays de Centre Bretagne et le pays de Cornouaille.

Pour nous permettre d'approfondir le diagnostic réalisé fin 2003, de poser les enjeux et d'aborder des solutions à mettre en œuvre, nous avons le plaisir d'accueillir aujourd'hui plusieurs spécialistes ou grands témoins, qui ont accepté de nous faire part de leurs expertises et de leurs expériences.

Pour démarrer cette conférence, on entendra d'abord :

- **Thierry Besse**, Secrétaire général de l'Association Bretonne des Entreprises Agro-alimentaires qui nous rappellera en quelques minutes la façon dont l'ABEA voit cette question ;

- **Bernard Quintreau**, 1^{er} vice-président du CESR Poitou-Charente, membre du Conseil Economique et Social national depuis 1999, vice-Président de la section du Cadre de vie. Spécialiste des problèmes emploi-formation, il est auteur de nombreux travaux sur les conséquences du vieillissement sur l'emploi et sur la gestion prévisionnelle des âges. Il a notamment été rapporteur au CES d'un fameux rapport intitulé "Ages et emploi à l'horizon 2010". Suite à ce rapport, il a travaillé auprès du Ministère de l'Emploi en charge de l'élaboration d'un plan national sur la gestion des âges dont il nous fera part. Il nous présentera les grands enjeux du retour démographique et ses conséquences pour les entreprises, les branches et bien évidemment les territoires. Puis il nous livrera rapidement quelques pistes d'actions pour une gestion prévisionnelle concertée des âges.
- **Marion Gilles**, chargée de mission à l'Anact, responsable du projet "Age, travail et parcours professionnel" pour l'ensemble du réseau Anact au plan national est également une spécialiste de la question à l'origine de plusieurs travaux sur la gestion des âges dans l'entreprise. Elle a publié, en co-production, un ouvrage intitulé "La gestion des âges, pouvoir vieillir en travaillant" dont vous trouverez les références dans votre dossier. Marion Gilles abordera à partir de son expérience et de cas concrets qu'elle nous exposera des pistes de solutions à mettre en œuvre dans les entreprises... On commencera à entrer dans la dimension plus opérationnelle de nos travaux.

Ensuite, nous organiserons un débat. Pour ce faire, Gérard Perroud et Christophe Le Nancq rejoindront nos deux premiers intervenants :

- **Gérard Perroud** est Directeur industriel de Bonduelle Traiteur, une entreprise bien connue située en Cornouaille
- **Christophe Le Nancq**, est Directeur de l'Agence Locale pour l'Emploi et la Formation (ALEF) du Pays de Saint Briec.

Je tiens, bien évidemment, à préciser, que l'intérêt de cette conférence-débat, réside aussi dans la parole qui sera donnée à la salle, la richesse de nos échanges viendra aussi de vos questions ou de vos témoignages que vous pourrez apporter à nous témoins.

Sans plus tarder, nous allons écouter Thierry BESSE, secrétaire Général de l'ABEA

Thierry BESSE – Présentation de l'ABEA

L'Association bretonne des entreprises agro-alimentaire, c'est 200 entreprises de toutes tailles, coopératives et de droit privé, regroupées dans une association créée il y a 2 ans et présidée par Michel HOUDEBINE.

Cette association vise à représenter l'agro-alimentaire en communiquant sur les attentes des dirigeants que nous rencontrons régulièrement au cours de petits-déjeuners, de conférences-débats à thèmes et dans des commissions qui fonctionnent aujourd'hui.

→ Activités de l'association

4 axes stratégiques activés à chaque fois par une commission : la protection de l'environnement et de maîtrise et valorisation des déchets, la qualité et la sécurité sanitaire des aliments, la logistique et les ressources humaines, avec à l'intérieur de cette dernière, une approche information sur les métiers et santé/sécurité du travail qui a démarré déjà il y a plus d'un an.

→ Le poids de l'agro-alimentaire en Bretagne

16 milliards de CA, 1^{ère} activité industrielle en Bretagne avec une valeur ajoutée constituée pour environ 60 % par la main d'œuvre (selon les secteurs d'activité, c'est très variable). Ces chiffres vous montrent l'importance que nous avons donné à la question des ressources humaines.

L'agro-alimentaire a également structuré le territoire de la Bretagne avec une commune sur 5 aujourd'hui qui possède un établissement de fabrication alimentaire. On peut dire que la main d'œuvre agro-alimentaire est un emploi rural à 60 %.

C'est donc un vrai rôle d'ascenseur social qu'a joué l'agro-alimentaire en Bretagne. Aujourd'hui, on pourrait le voir assez figé, mais pour l'avenir la diversification est très importante dans les métiers comme sur les marchés. Nous sommes aujourd'hui sur un marché mature où la concurrence sur les linéaires des grandes surfaces est vive ; il s'agit d'une concurrence au moins européenne, sinon internationale.

L'industriel agro-alimentaire breton est donc face à un enjeu : se différencier le plus possible. Tous les investissements que vous observez actuellement sont des investissements vers des plats prêts à l'emploi, vers des produits plus élaborés, vers plus de valeur ajoutée et cela veut dire que, dans une industrie aujourd'hui, tous les mois, vous avez un changement qui est une adaptation au marché. Cela bouge beaucoup : c'est une opportunité en terme de métiers ; on est de plus en plus à la recherche de compétences et on demande aux salariés en place d'assurer une partie de l'encadrement parce qu'il y a des saisonniers, de l'intérim, une partie de la maintenance, une partie des contrôles qualité, une partie de la gestion des stocks et de l'ordonnancement.

L'ADEFIA collabore avec l'ABEA sur le développement de méthodes de type équipes autonomes de production, constituant une réponse à la très grande réactivité demandée par le marché aux industriels.

Par ailleurs, avec un encadrement faible, la polyvalence de nos salariés devient indispensable mais nous avons également besoin d'attirer des jeunes vers ces métiers. Nous avons commencé un travail d'information sur les métiers (ce travail a toujours été fait par les industriels mais nous essayons de le développer et de le structurer au niveau régional), avec des générations qui ont des attentes différentes de celles des anciens, que l'on a du mal à tenir en place et qu'on doit fidéliser et voilà le paradoxe.

La question des âges peut paraître assez loin des préoccupations de l'agro-alimentaire et pourtant, nous savons que c'est bien la question de ce colloque "comment allons-nous vieillir ensemble ?". Personnellement, je n'ai pas de réponse mais on entendra parler des dirigeants pour dire comment ils le vivent.

Ce qui est intéressant dans notre débat, ce sera de re-situer ces questions-là dans la diversité de l'agro-alimentaire (plus de 30 branches, plus de 30 métiers principaux, un marché mature avec une vive concurrence, des tailles d'entreprises très variées avec des structures éclatées, certaines entreprises s'intègrent avec la grande distribution, certaines entreprises sont plus intégrées en amont par leurs fournisseurs ; on a des filiales, la structure de l'emploi n'est pas la même dans les groupes et dans les filiales ; on a des métiers qui sont externalisés), il est donc très difficile de généraliser une question comme la gestion de l'âge dans cette grande diversité de situations.

Bernard QUINTREAU

"Vieillesse des salariés et allongement de la vie au travail : un nouveau contexte pour l'entreprise"

Merci de votre accueil pour un débat qui va devenir de plus en plus difficile, sur lequel il va falloir anticiper énormément et pour lequel la sensibilisation n'est pas toujours au rendez-vous. La manifestation de cet après-midi est extrêmement importante pour voir comment sensibiliser davantage les entreprises par rapport à cette question.

La question en fait est relativement simple. C'est en gros **"comment ne pas transformer une bonne nouvelle en une catastrophe annoncée ?"**. La bonne nouvelle, c'est l'allongement de la durée de la vie (on gagne un trimestre tous les ans à peu près) ; la bonne nouvelle, c'est qu'on est vieux de plus en plus vieux. Comment ne pas transformer cela en une catastrophe annoncée, c'est-à-dire de gros problèmes concernant l'emploi, le marché du travail, la réponse aux besoins économiques et sociaux.

Le problème n'est pas tant celui du vieillissement (je pense que parler uniquement de vieillissement, c'est stigmatiser encore plus les anciens), que le problème des âges. Comment devons-nous mieux gérer les âges dans notre pays comme dans l'ensemble de l'Europe et dans le monde entier parce que ce problème concerne pratiquement tous les pays du monde ?

D'abord, en introduction, quelques éléments que je n'aurai pas forcément le temps de reprendre dans mon exposé :

→ Premier élément :

Tout vient en fait du baby-boom qui a concerné particulièrement la France, et ce n'est pas un hasard si la France est touchée plus que les autres pays par ce phénomène. C'est un phénomène sans précédent et quand les derniers enfants du baby-boom seront morts, nous reviendrons à une situation normale d'évolution multi-séculaire démographique. Il n'y aura plus de problème. Mais il faut gérer ce baby-boom.

Le baby-boom, on ne l'a jamais vraiment géré. Souvenez-vous pour les plus anciens des problèmes de logement (l'abbé Pierre en 1954) ; c'est le moment où l'on avait de gros besoins de logement précisément pour ces enfants qui étaient nés juste à la fin de la guerre. Souvenez-vous des problèmes de collèges qu'il a fallu construire très vite, on n'avait pas anticipé là aussi, parce qu'on avait pas prévu que les enfants du baby-boom iraient au collège ; les universités (1968)... L'emploi, j'y reviendrai bien sûr. Alors, j'espère que l'on gèrera mieux la fin de carrière et la retraite des enfants du baby-boom que l'on n'a géré un certain nombre d'éléments de leur parcours.

→ Deuxièmement élément :

Si on compare la durée de vie au travail, 2 chiffres :

- en 1960, la **durée de vie était de 68 ans** et sur ces 68 ans, on passait **50 ans au travail**, à peu près ;
- en 1995 (et ça encore baissé depuis), la **durée de vie moyenne est de 76 ans** et on passe **38 ans au travail** en moyenne, c'est-à-dire 38 ans non travaillés (études et retraite)

Le problème à partir de là : **on est biologiquement vieux de plus en plus vieux, et dans le travail, on est vieux de plus en plus jeune.**

C'est-à-dire qu'à partir de 55 ans, 50 ans voire 45 ans, on nous le fait savoir et on sait souvent qu'on commence à être inapte, à avoir des difficultés à se former et la seule solution, c'est finalement le départ anticipé en retraite. **Comment modifier cette tendance étant donné les échéances démographiques qui nous attendent ?**

→ Troisième élément : l'image du vieillissement en France

Contrairement à certains pays, je pense aux pays scandinaves, l'image du vieillissement en France est extrêmement négative et cela déborde très largement le cadre de l'entreprise. Les vieux sont stigmatisés très tôt. Résultat, aujourd'hui, vous avez à peu près, globalement et cela n'évolue pas beaucoup, 1/3 des personnes qui partent en retraite qui sont encore en activité à ce moment là, les 2/3 sont partis avant sous différentes formes. Le **taux d'emploi** (c'est-à-dire la population effectivement au travail), est **de 75 % entre 50 et 54 ans**, c'est-à-dire au dessus de la moyenne européenne, et **tombe à 48 % de 55 à 59 ans**, comme s'il y avait une sorte de cloison invisible pour reprendre un terme bien connu qui fait qu'après 55 ans, les salariés n'étaient plus productifs.

→ Quatrième élément

Cette situation des départs anticipés nombreux a eu pour conséquence **un brouillage des frontières entre le travail, la retraite, les congés maladie...** Autrefois, sans glorifier ce qui se faisait avant, le salarié partait en retraite à un moment précis : le fauteuil du retraité etc..., c'était le couronnement d'une belle carrière, il y avait vraiment un événement qui marquait son départ. Maintenant, à partir de 50-55 ans, il y a une phase de déclin : on est de plus en plus mal dans son travail, on a du mal à suivre les techniques, l'évolution du travail, etc... et donc on assiste à ce qu'une sociologue appelle le développement de **"demi-vieux en partance"**, c'est-à-dire des gens qui ne sont pas encore tout à fait vieux mais qui, dans leur tête, ont déjà intégré le départ en pré-retraite ou en retraite. Ce brouillage des frontières se fait encore beaucoup aujourd'hui, les dispositifs de pré-retraite sont pratiquement taris, les pré-retraites progressives vont disparaître bientôt, et il n'y a donc pratiquement plus de mesure de départs anticipés. Pourtant, on continue à avoir des départs importants.

Comment ?

- par les licenciements : le nombre de chômeurs âgés est en augmentation considérable ;
- par les congés maladie : le nombre de congés maladie longue durée pour les plus de 55 ans a augmenté de 22 % en un an et correspond presque très exactement à la diminution du nombre de pré-retraites officielles.

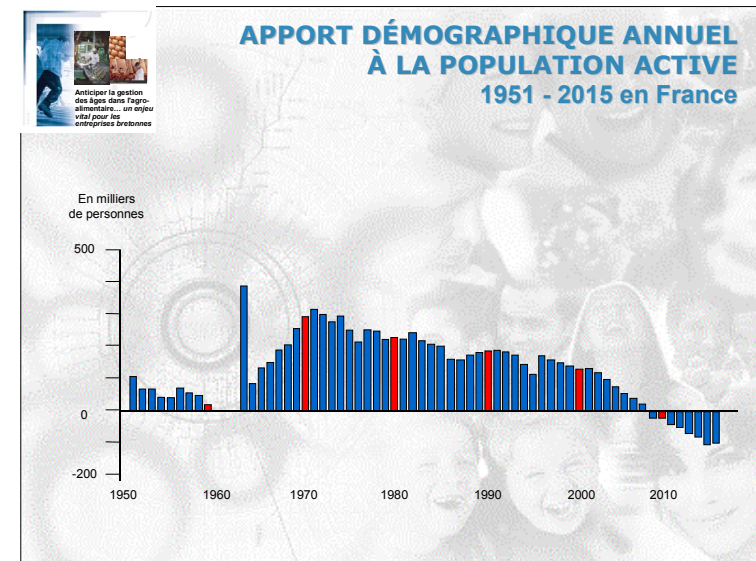
Ce qui veut dire, que même s'il y a des mesures de suppression des aides au départ anticipé, on trouvera toujours des solutions de départs anticipés. Si on n'arrive pas à réconcilier les salariés avec leur travail, jusqu'à la fin de leur vie au travail, on aura du mal. Et la réforme des retraites, qui est importante, risque de n'être qu'un coup d'épée dans l'eau, si précisément on n'améliore pas le taux d'emploi des salariés en fin de carrière.

Comment en est-on arrivé là en France ?

Je vais essayer de vous montrer d'abord quels sont les effets du baby-boom, ensuite quelles sont les perspectives et dans un troisième temps, voir un peu les obstacles, les pistes et les enjeux pour les entreprises (Marion Gilles développera mieux que moi cette thématique).

- Les premiers enfants du baby-boom ont commencé à rentrer sur le marché du travail dans les années 65 (le baby-boom ayant commencé avant la fin de la guerre).
- Ensuite, bien sûr, une augmentation très rapide avec un pic en 1963 qui est lié à l'arrivée des rapatriés d'Afrique du Nord. Vous avez cette montée progressive des enfants du baby-boom et on est arrivé à un certain moment, dans les années 75 autour d'un solde positif de 300 000 entrées sur le marché du travail par an. Ce qui est extrêmement important. Ce solde s'est ensuite maintenu jusqu'en 1990 avec, nous y reviendrons, une diminution et un retournement démographique pour la fin de cette décennie.

Alors, comme par hasard, les premières mesures de départ anticipé, dans la sidérurgie essentiellement, datent des années 72-75, et comme par hasard, bien sûr, c'est le moment où l'on a vu arriver sur le marché du travail un nombre extrêmement important de jeunes. Comme par hasard également, c'est à ce moment là que l'on a commencé à voir les premières difficultés pour les jeunes à rentrer sur le marché du travail (les plans



Barre datent de cette époque), et comme par hasard également, c'est à cette époque, quand vous lisez un peu la littérature du travail, que l'on a commencé à parler de salariés âgés.

Avant, les salariés n'étaient pas âgés, ils travaillaient. Donc, il a fallu les stigmatiser pour les faire partir ou les laisser partir. Les années 1970-75, marquent un tournant : d'une part, les premières mesures de départ anticipé, d'autre part les premières difficultés importantes qui ont continué depuis, et qui se maintiennent aujourd'hui malheureusement, pour les jeunes à entrer sur le marché du travail.

Résultat : on fait partir les vieux et les jeunes entrent sur le marché du travail par le biais, souvent, de stages, d'emplois précaires, etc...

Tout se passe, comme si pendant pas mal de temps, vous aviez une seule génération au travail, la génération d'âge moyen. A partir de là, il n'est pas nécessaire de prendre en compte les problèmes de conditions de travail, de formation liés à l'âge puisque que ces salariés là étaient partis. On a pu gérer les problèmes de conditions de travail, de formation, etc... pour une seule génération, la génération d'âge moyen. Les conditions vont changer, nous le verrons tout à l'heure.

Pour les salariés qui restaient dans l'emploi, on ne leur a pas vraiment permis de gérer leur propre vieillissement. Le vieillissement au travail est devenu un problème géré individuellement et souvent la seule solution que l'on voyait individuellement, c'était le départ anticipé. Voilà comment l'histoire démographique peut expliquer en partie, mais en partie seulement, ce qui se passe aujourd'hui.

Ceci s'est accompagné bien sûr, pour les salariés en fin de carrière, d'une diminution de l'effort de formation mais qui n'est pas seulement lié à l'âge, qui est lié aussi aux emplois occupés, au sexe, etc... Cela s'est accompagné aussi d'une prise en charge insuffisante des problèmes de conditions de travail ou d'organisation du travail... Je n'insiste pas mais vous voyez combien cette histoire récente a eu des effets importants.

Si on continue, nous sommes en 2004, vous voyez bien évidemment l'événement important qui est le retournement démographique de la fin de la décennie. Ce schéma est beaucoup trop général et cache des différences énormes entre les secteurs d'activité. Il faudrait faire le même pour l'ensemble des branches, des entreprises, des territoires. Le retournement démographique de la fin de la décennie qui verra, comme indiqué sur ce schéma, les départs sur le marché du travail l'emporter sur les entrées ; je vous rappelle que nous étions à 300.000 entrées sur le marché du travail en solde positif dans les années 75 ; je vous rappelle également que dans les années 99-2000, on créait environ 4 à 500 000 emplois par an. Faites les comptes : comment fera-t-on ? Et bien sûr, tout cela va se poursuivre, continuer... Alors, pour certaines branches, l'agro-alimentaire par exemple, il est possible que cela n'arrive qu'en 2010, pour les autres, je pense aux banques, assurances, fonction publique... cela va arriver bien avant c'est-à-dire que les vagues de recrutement vont être échelonnées suivant les secteurs d'activité ; d'où, bien évidemment, des concurrences possibles entre secteurs d'activité. Ceux qui recruteront en premier auront l'avantage par rapport à ceux qui arriveront 5, 6 ans, 10 ans après.

... en Europe et ailleurs ?

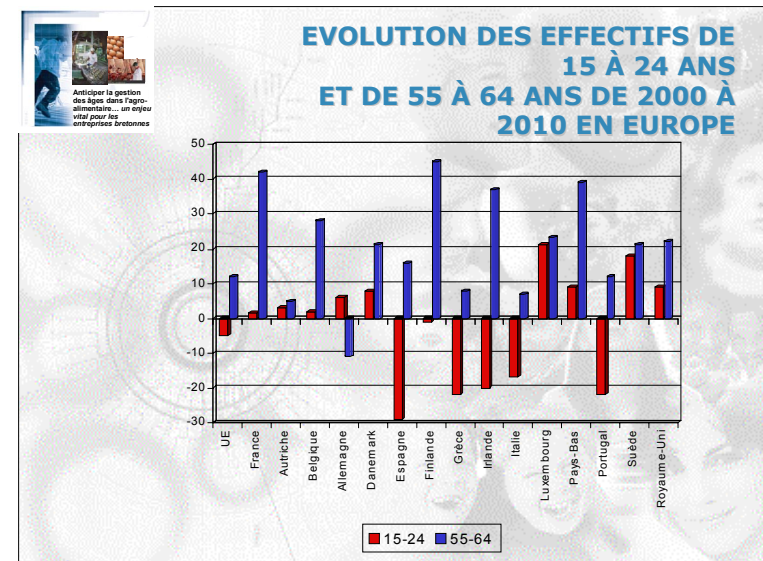
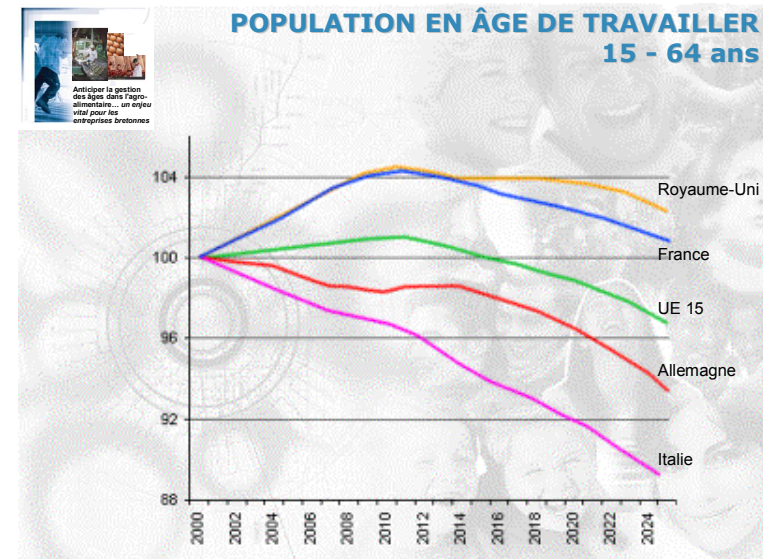
Si l'on compare, au niveau européen, l'emploi étant maintenant très largement intégré dans les objectifs européens et gérés au niveau européen, j'ai pris quelques exemples significatifs, la France, de part un taux de fécondité qui est resté relativement élevé, se trouve moins mal placée, mais raison de plus pour anticiper, on a un peu plus de temps que certains pays comme l'Allemagne qui n'a pas connu de baby-boom ou comme l'Italie et l'ensemble des pays du Sud (pays latins) qui connaissent une chute vertigineuse de leur main d'œuvre active en ce moment, d'où par exemple la politique de l'Italie en matière d'immigration.

Vous avez donc des réalités très différentes. Je n'ai pas mis, et c'est dommage, les nouveaux pays adhérents, qui sont à peut près dans la même situation que les pays du Sud : une baisse importante de la population salariée. On peut donc dire que tous les pays sont concernés, et bien au delà... imaginez un exemple, celui de la Chine : une natalité importante, Mao Tsé Toung qui limite les familles à un seul enfant, imaginez la pyramide des âges de la Chine et imaginez l'évolution de la population chinoise, cela se chiffre en milliards, évidemment c'est différent, mais dans quelques années.

Autre phénomène, le vieillissement de la population active

Le graphique montre à la fois le vieillissement et le renouvellement de la population. En ce qui concerne la France, le nombre de salariés de plus de 55 ans va augmenter de plus de 40 % d'ici à 2010. **Cela veut dire très clairement que le centre de gravité de la population salariée va se déplacer petit à petit vers ce que l'on appelle les "quadra + " et les "quinquas".**

Aussi, il faudra bien adapter les conditions de travail tant pour le maintien dans l'emploi que pour le recrutement. Quant aux jeunes, en Europe globalement, leur nombre diminue ; en France, il se maintient de justesse, donc on ne pourra plus compter dans le recrutement uniquement, comme c'est encore le cas aujourd'hui, sur l'embauche de jeunes. D'ailleurs, en 2010, un événement sans précédent va également nous toucher : le nombre des personnes de plus de



60 ans va dépasser pour la première fois dans l'histoire celui des moins de 20 ans. Il faudrait bien évidemment prendre le temps de faire le parallèle avec ce que nous annonce le Commissariat au Plan sur ce qui nous attend dans l'avenir sur l'évolution quantitative et qualitative des métiers pour pouvoir adapter tout cela.

La gestion prévisionnelle des âges, une nécessité urgente aussi bien pour la France, l'Europe dans son ensemble, les territoires, les entreprises.

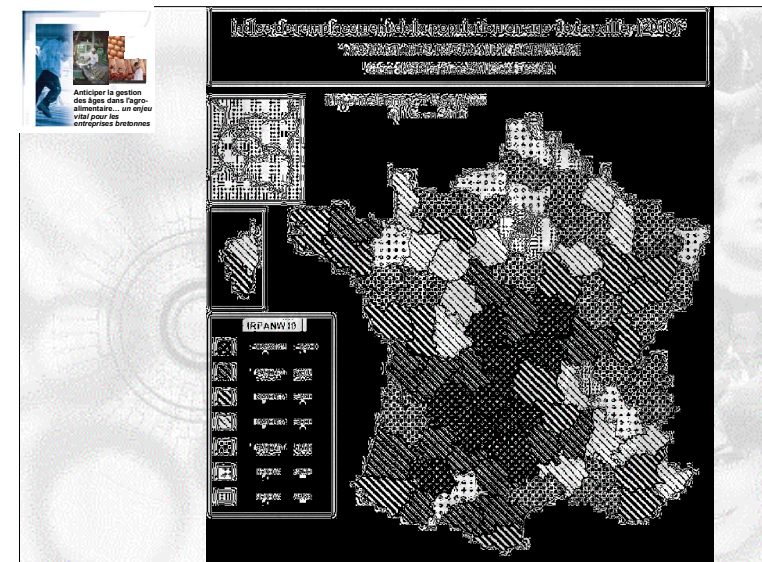
Au niveau des territoires : vous avez ici, suivant l'INSEE, l'indice de remplacement de la population en âge de travailler en 2010, c'est-à-dire le rapport entre ceux qui ont 20-29 ans (qui arrivent sur le marché de l'emploi) et ceux qui ont 55-64 ans (qui vont partir du marché de l'emploi).

Très schématiquement, plus les couleurs sont foncées, plus il y a de difficultés. Il y a toute une partie centrale de la France (Centre, Limousin, Auvergne, Poitou-Charente, une partie de la Bretagne) qui connaîtra ou qui connaît déjà des difficultés importantes en terme de renouvellement de la population active. En gros, là où il y aura le moins de difficultés, c'est là où il y a des villes importantes. Il y a actuellement, et cela accompagne tout ce mouvement démographique, des migrations internes importantes, qui ont toujours existé mais ont tendance à s'accroître, des jeunes vers les grandes agglomérations (et des jeunes très qualifiés) au dépend des zones rurales ou des zones où il n'y a pas de grandes agglomérations. On peut regarder sur l'exemple de la région parisienne, il y a également derrière tout cela un enjeu important d'aménagement du territoire.

Il est donc nécessaire, et nous sommes quelques-uns à le penser, d'engager dès maintenant, en anticipant cette fois-ci, à tous les niveaux, des politiques de gestion prévisionnelle des âges. Pourquoi ? Parce que cela ne sera pas automatique. Il y a un discours qui court beaucoup actuellement disant "il y a beaucoup de gens à partir en retraite donc cela va améliorer le marché de l'emploi".

La question est posée, on peut y répondre : je ne suis pas sûr que cela va améliorer le marché de l'emploi.

- Premier point, **il n'y aura pas automatisme entre l'évolution démographique et une amélioration du marché de l'emploi.** Il n'y a pas que l'élément quantitatif qui intervient, il y a aussi des éléments qualitatifs d'adéquation entre ce qui est proposé et ce qui est demandé.



- Deuxième élément important, et cela se complique : les **carrières des individus sont et seront de moins en moins linéaires. Ce ne sera plus une trajectoire, ce sera une navigation.** Le résultat, c'est que ce vieillissement qui était déjà mal géré dans l'entreprise, devra être géré par les individus eux-mêmes : "Comment je gère mon vieillissement dans le travail, dans les travaux, dans les différents métiers que je vais exercer et comment j'en fais une perspective de progrès ?" C'est un élément important aussi qui nécessite une véritable gestion des âges. D'où l'importance, bien évidemment, de tout ce qui est conseil, accompagnement, etc...de cette approche.

Au-delà de ces éléments, une série de questions redoutables se pose aujourd'hui à tous les niveaux des territoires, des branches, des entreprises.

- Que fait-on des salariés qui arrivent en fin de carrière, qui ont vieilli dans leur travail, qui n'ont pas été formés et pour lesquels il n'y a plus aucune mesure de départ anticipé ?
- Comment remotiver les salariés de 40-45 ans, à mi-carrière ? On sait bien que ceux-là ne pourront pas partir avant l'heure. Comment fait-on aujourd'hui pour mettre en place des secondes parties de carrières pour ces salariés ?
- Comment intégrer les jeunes sans dévaloriser les anciens ? On sait bien que la culture de l'entreprise, la culture au travail sont très différentes. Comment assurer l'équilibre ? Le travail sur l'inter-génération est extrêmement important.

Il importe, bien évidemment, de cerner un certain nombre de freins, d'obstacles, et je pense que tout le monde en est conscient mais on peut les rappeler rapidement :

- **Le contexte** : autant dans la période où l'on créait 4 à 500 000 emplois par an, cela apparaissait comme une question importante, aujourd'hui, malheureusement, ça l'est un peu moins, sauf que la croissance reviendra, on ne sait pas quand, mais elle reviendra et à ce moment-là, le problème se posera de façon cruciale. On ne pourra pas attendre d'être le dos au mur pour commencer à envisager des mesures. Sur ce type de problème, il faut des années de préparation et d'anticipation.
- **L'absence de mobilisation des organisations aussi bien d'employeurs que de salariés sur la problématique de la gestion des âges** : j'en veux pour preuve les différentes négociations, aussi bien interprofessionnelles que de branches qui n'ont que très peu porté sur ce sujet. Il y a 2 ans, dans un accord sur la santé au travail, il n'y avait pas un mot sur les âges. Le premier accord qui explicitement intègre la dimension des âges, c'est l'accord sur la formation interprofessionnelle qui a été signé en septembre 2003. Cela montre quand même qu'il y a une prise de conscience, un tournant important.
- **Les incertitudes de reprise économique** ne facilitent pas également cette approche. Les dispositifs de formation, de conseil, jusqu'à présent, n'ont été que très peu positionnés sur le sujet... là aussi, il y a tout un travail de préparation, de formation de ces organismes pour qu'ils puissent intervenir auprès des entreprises.

- **Autre obstacle inhérent à notre culture française** : les cloisonnements entre les thèmes. On va négocier un jour sur la formation, le lendemain sur les conditions de travail, le surlendemain sur la santé sans qu'il y ait un fil rouge et ce fil rouge pourrait être, bien évidemment, la gestion des âges. Cloisonnement entre les statuts, entre le privé et le public : aujourd'hui, par exemple, si on dit que mieux gérer son âge, c'est aussi jouer la mobilité professionnelle, il est impossible d'entrer dans la fonction publique après 45 ans. Comment peut-on, là aussi, dépasser ces cloisonnements ?

Quelques précautions d'emploi par rapport à cela bien entendu : ne pas stigmatiser les anciens, aller au plus près des branches, des entreprises, des territoires, au-delà des démarches globales que l'on peut avoir... et avoir des approches transversales : quand vous tirez la ficelle de la gestion des âges, vous avez tout qui vient (les conditions de travail, la santé, la formation, l'organisation du travail...).

→ **3 axes importants sur cette question des âges :**

- **Comment mieux gérer les trajectoires professionnelles ?** Comment mieux faciliter les mobilités professionnelles, c'est extrêmement important... avec tous les accompagnements qui existent (on a la VAE, les bilans de compétences, les entretiens) ? Comment optimise-t-on ces outils, comment en fait-on des moyens pour les salariés de mieux gérer leur parcours professionnel ?

Aujourd'hui, il y a quelques entreprises et groupes qui ont signé des accords (exemple : Air France, Thalès) permettant justement une meilleure gestion des parcours professionnels au sein de l'entreprise, mais cela est possible bien entendu au sein des grands groupes où le salarié peut avoir une mobilité professionnelle, c'est plus difficile dans les PME. Aussi, ne peut-on pas avoir une approche territoriale de la mobilité professionnelle comme cela commence à se voir dans certaines expériences menées dans le cadre de projets Equal ?

- **La mise en place de transitions** : comment permettre au salarié de prendre des temps de formation, de respiration, de choix, d'orientation pour mieux gérer SON parcours ? Je pense notamment à la transition en fin de carrière. Comment passer de la vie active à la retraite en faisant bénéficier les autres de son expérience ? sachant que l'expérience c'est intéressant, mais cela peut également être une protection... il ne faut pas jouer que sur l'expérience (les salariés vieillissants n'ont pas toujours envie de transmettre leur expérience...). D'ailleurs, l'expérience ne se transmet pas, elle se construit... comment peut-on aider les plus jeunes à se la construire ? Quelques entreprises ont signé des accords dans ce sens : comment utiliser la fin de carrière pour aider à la transmission d'expérience ?
- **L'intergénération** : comment dans les collectifs de travail joue-t-on la complémentarité entre les générations ? Comment les jeunes peuvent apporter des éléments sur les nouvelles technologies ? Comment les anciens peuvent apporter précisément l'expérience ? ... Le tout étant intégré sur les territoires. Car sur les territoires, je pense, il y a des inquiétudes à avoir sur une recentralisation de la matière grise vers les grandes agglomérations et surtout vers Paris.

→ ... sur les territoires

- Pour reprendre les perspectives de l'INSEE en 2020, toutes les régions seraient en négatif (-2 % environ) en terme de renouvellement de la population active, sauf la région parisienne.
- Tous les départements seraient en négatif sauf 11 départements dont 8 de la région parisienne. Niveau qualitatif : aujourd'hui en Ile-de-France, 20 % de la population en âge de travailler, 30 % des diplômés supérieurs et si on prend la population de 24 à 34 ans, 41 % des hommes d'Ile-de-France ont un titre de l'enseignement supérieur contre 29 % au niveau national ; 47 % des femmes contre 34 % au niveau national. Cela voudrait dire que les entreprises à forte valeur ajoutée auront bien évidemment tendance à suivre là où est la matière grise et à s'installer ou à se développer ou à rester sur les grandes agglomérations, notamment sur la région parisienne.

Localement, sur les bassins d'emploi, il y a des expériences qui commencent à se mettre en place pour voir comment on peut précisément, dans un réseau d'entreprises, avoir une sorte de gestion prévisionnelle des âges et des emplois territoriale (analyser ce que sont les compétences sur le bassin d'emploi, comment elles évoluent, comment est la pyramide des âges sur le bassin d'emploi, comment elle peut évoluer et comment on peut anticiper sur cette évolution). Dans une PME, vous aurez peut être dans les 10 ans à venir 3, 4 ou 5 salariés qui vont partir en retraite ; quand vous additionnez cela au niveau de la même branche, sur un territoire, vous commencez déjà à avoir des chiffres beaucoup plus importants, et quand vous additionnez tout cela au niveau d'un territoire pour l'ensemble des entreprises, cela fait des chiffres extrêmement importants, et il y aura des compétences stratégiques qui partiront : comment fait-on pour anticiper tout cela ?

→ Dans les entreprises

Pour terminer, quelques mots sur les entreprises : quels sont les enjeux ? La question, dans l'entreprise, ce n'est pas "être vieux ou pas ?" La question, c'est "se sentir vieux ou pas ?" C'est un peu compliqué parce qu'il y a une sorte de contradiction entre la durée de vie au travail (une quarantaine d'années) et les temps successifs d'emplois, de métiers qui sont de plus en plus chaotiques, difficiles. Comment faire pour déjouer tout cela ? Pourquoi se sent-on vieux dans son travail ?

- On peut se sentir vieux parce qu'il y a un changement de trop (on a fait plusieurs changements qui nous ont coûté : il a fallu se former, s'adapter... et se former quand on est vieux avec des jeunes, ce n'est pas toujours facile, il y a le regard de l'autre...) ; ou bien une absence de changement : le vieillissement est souvent dû au fait que l'on est resté 20, 25 ans dans le même métier, dans le même secteur. On peut se sentir vieux quand le travail est considéré comme alimentaire (nourrir sa famille, payer les études de ses enfants). Quand les études sont terminées, la maison payée..., on se dit "finalement je peux partir en pré-retraite même si je gagne un peu moins... tant pis".
- On peut également se sentir vieux par l'attitude et le discours des autres : l'image qui vous est renvoyée... Cela explique que l'on ait eu beaucoup de difficultés à développer le tutorat en France, sauf cas exceptionnels. Comment voulez-vous qu'un jeune entende un ancien

dont on dit par ailleurs qu'il est dépassé, inadapté, etc... Il ne peut rien en retirer. **Le tutorat ne pourra se développer que si en même temps, on revalorise le travail des anciens.**

Les entreprises sont déjà confrontées à un certain nombre de problèmes :

- **Perte de volume de salariés** due aux départs en retraite importants. Comment va-t-on faire ? Est-ce que l'on va trouver sur place, même si on ne remplace pas un par un, les ressources pour remplacer ceux qui partent ? Et ce n'est pas un problème quantitatif, il s'agit plutôt de savoir si les compétences offertes sont celles qui sont demandées par les entreprises et est-ce que l'on assure le lien ?
- **Perte de savoir-clés** et de compétences stratégiques. Quand on fait un plan social en France, contrairement à ce qui se passe dans les pays scandinaves, ce sont d'abord les vieux qui disparaissent et en les faisant disparaître, on fait disparaître tout un ensemble de compétences stratégiques pour l'entreprise... et que l'on fait parfois revenir.
- **Renouvellement de la population active** dans les années à venir ? D'où l'importance d'un travail sur la pyramide des âges en ne se limitant d'ailleurs pas aux anciens. Il faut distinguer un vieillissement de la pyramide des âges par la tête (salariés âgés de 50-55 ans) et un vieillissement par le ventre (40-45 ans) : par la tête, il n'y en a presque plus puisque beaucoup d'entreprises les ont fait partir ; en revanche, il y a beaucoup de vieillissement par le ventre, et là il faut anticiper pour éviter que ce phénomène ne devienne un vieillissement par la tête avec un effet de départ massif qui sera difficile à gérer.
- **Rapprochement de populations très différentes** : les quinquas et les quadras. Les quinquas : comment dépasser les stéréotypes, comment reconstruire des identités professionnelles, comment créer une image positive de ces personnes ? Pour les quadras, comment maintenir leur employabilité pour qu'ils puissent rester en activité jusqu'à l'âge normal de la retraite ?

Les leviers, Marion Gilles en parlera, ce sont les conditions de travail, l'organisation du travail, la formation... mais l'essentiel, c'est **comment va-t-on associer les salariés dans l'entreprise à ces transformations ?** C'est un sujet sur lequel (les accords signés sur le sujet le montrent bien), il y a une relance du dialogue social dans l'entreprise, c'est extrêmement important puisque ce sont les salariés eux-mêmes qui sont concernés.

Pour terminer vraiment, le problème est souvent mal posé aujourd'hui et présenté comme un risque. Or, ce n'est pas un risque si ce retournement démographique est vraiment utilisé pour travailler effectivement de façon intéressante, volontariste, partagée sur tous les thèmes que j'ai abordés tout à l'heure ; à mon avis, c'est une chance.

Quand vous améliorez les conditions de travail des salariés de plus de 50 ans, vous améliorez les conditions de travail de l'ensemble des salariés. C'est un problème sous-estimé par les entreprises : selon une enquête de la DARES – 2001-2002 auprès de 3000 PME, 17 % d'entre elles se disaient très directement concernées par la question !

Beaucoup disent encore "on verra bien !". Et le problème prend des formes diverses, c'est pour cela qu'il est difficile à aborder (les Aract et Anact le savent mieux que moi), les entreprises, dans un premier contact, disent rarement qu'elles ont un problème d'âge : elles ont un problème de conditions de travail, de formation, mais très vite l'âge arrive.

On ne va pas négocier sur les âges. C'est donc par le biais de tout ce qui tourne autour du travail que l'on va avancer sur cette question.

Les fausses solutions :

- Les délocalisations (qui ne se réduisent plus seulement au problème financier, mais également à un déficit de compétences) ;
- L'immigration (voir les risques) ;
- Les chômeurs et les femmes (taux d'emploi féminin : l'objectif européen est de 60 %, le taux actuel est de 55 %, donc on n'aura pas de mal à arriver au taux moyen en Europe). Par contre, bien évidemment, un gros effort est à faire quant au passage du temps partiel au temps complet quand les femmes le souhaitent. Quand on fait les comptes, si on veut parvenir à un taux d'emploi comme l'a fixé l'Europe et qui correspond à un taux normal de croissance pour notre pays, on aura besoin des chômeurs, d'augmenter le taux d'emploi des femmes et des salariés en fin de carrière ;
- La productivité : c'est vrai qu'il y a peut être encore certains secteurs où l'on peut encore augmenter la productivité... mais dans les secteurs qui vont beaucoup se développer dans les années à venir, notamment les services à la personnes, on peut difficilement parler d'augmentation de productivité ;
- Autre fausse solution : "je m'en sortirai mieux que les autres, je vais débaucher les salariés de mes concurrents". Si toutes les entreprises disent la même chose, cela va devenir un peu compliqué... là aussi, on a besoin d'une politique volontariste, voire appréhender l'ensemble des effectifs des entreprises comme une ressource globale, sans vraiment tenir compte des âges (mais il faut une adaptation au niveau des âges), agir sur un plan global (territoires, branches, entreprises), faire évoluer les organisations, s'interroger sur l'évolution des compétences (comment les compétences liées à l'âge sont un élément, on peut s'appuyer) et porter un autre regard dans la société sur l'ensemble des âges.

Comme je le fais régulièrement, je terminerai par une anecdote : le troupeau des éléphants...

En Afrique, il y avait beaucoup d'éléphants, notamment au Kenya, et avec le phénomène El Nino, suite à la sécheresse, on a décidé de décimer les troupeaux d'éléphants. Que croyez-vous qu'on ait fait ? On a tué les vieux et vieilles éléphants. Le résultat, c'est que beaucoup de troupeaux d'éléphants errent aujourd'hui dans la savane, sans repères... Or, vous le savez, ce sont les vieilles éléphantess, qui ont la mémoire du troupeau !...

Marion GILLES

Anticiper la gestion des âges dans l'agro-alimentaire, quels enjeux pour les entreprises ?

Marion GILLES a tout d'abord rappelé qu'aujourd'hui, dans le contexte actuel, l'âge de cessation d'activité est différent de l'âge de la retraite et que cette différence se traduit par, en moyenne, 3 années durant lesquelles les actifs sont dans des situations diverses telles que demandeur d'emploi, longue maladie etc...par conséquent la réforme des retraites qui induit une augmentation des cotisations ne se traduit pas pour autant par un maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés.

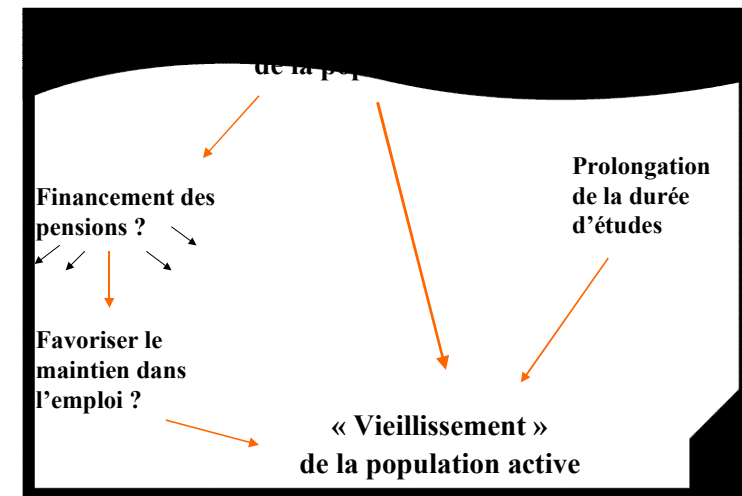
Une des problématiques est bien de réfléchir pour que l'allongement des cotisations se traduise par une réflexion sur l'amélioration des conditions de travail et par conséquent, par une augmentation de l'activité en tant que salarié et non en tant que chômeur, préretraité, avec une invalidité.

Si rien ne change aujourd'hui par rapport :

- Aux conditions de travail,
- A la construction des compétences,
- Et à la formation (dont on sait aujourd'hui que l'accès à partir de 45 ans décline très fortement)

...rien ne sera acquis sur l'augmentation de la durée de vie professionnelle.

Si on arrive à créer collectivement (l'ensemble des interlocuteurs et les entreprises) les conditions d'un maintien dans l'emploi heureux et efficace, alors il y aura un impact sur le vieillissement de la population salariée dans l'entreprise et une augmentation de la part de quinquagénaires.



→ **Qu'est-ce que le vieillissement ? Et en quoi est-il important de comprendre et d'intégrer son processus dans l'ensemble des politiques du travail ?**

L'avancée en âge s'accompagne d'un certain nombre de déclin extrêmement variables d'un individu à un autre, d'une fonction à une autre, selon les parcours de chacun, et extrêmement relatif sur les âges professionnels dans des conditions de travail normales.

L'enjeu :

- Ne pas stigmatiser une population,
- Ne pas nier les évolutions liées à l'avancée en âge, les connaître pour les intégrer dans l'ensemble des conceptions de situation de travail.

Ce que l'on sait de l'avancée en âge au niveau biologique :

- Une diminution de la force musculaire et une limitation des capacités articulaires,
- Une baisse des performances sensorielles, notamment de la vue ,
- Une modification à la fois qualitative et quantitative du sommeil qui induit une moindre tolérance au travail de nuit.

Ces modifications sont souvent peu visibles sur les âges de la vie active quand elles ne sont pas soumises à une mobilisation importante.

→ **Les liens entre ces déclin et les conditions de travail sont directement visibles.**

Par contre on ne constate pas de différence sur les capacités cognitives entre les salariés âgés et les jeunes. La différence se voit dans les manières de faire et de travailler, de s'organiser, d'anticiper, de répondre à l'urgence qui ne sont pas les mêmes que chez les jeunes.

C'est ainsi que l'on voit un autre processus, celui de la construction de l'expérience. L'expérience est liée aux événements vécus dans le travail, aux possibilités qu'offrent les situations de travail de développer des formes d'apprentissages, mais aussi à cette avancée en âge (c'est parce que l'on change, qu'on évolue, que l'on réfléchit sur des solutions, que l'on adopte des modes d'approches différentes au fil du temps).

On peut donc dire que le vieillissement au travail conjugue deux processus :

- D'un côté des déclin biologiques liés à l'avancée en âge
- De l'autre une construction de l'expérience.

Face à ces deux vecteurs on développe des stratégies dans le travail, des manières de faire avec le temps. C'est-à-dire que l'on adapte ses propres capacités liées à la fois aux évolutions de ce que l'on est et à l'expérience qu'on a des différentes situations.

➔ **Face à une activité qui est la même pour tous, on va la réaliser de manière différente selon son parcours, son état de santé, son positionnement dans l'entreprise et on va adopter des stratégies diverses pour répondre à des objectifs qui sont les mêmes et qui nous sont assignés.**

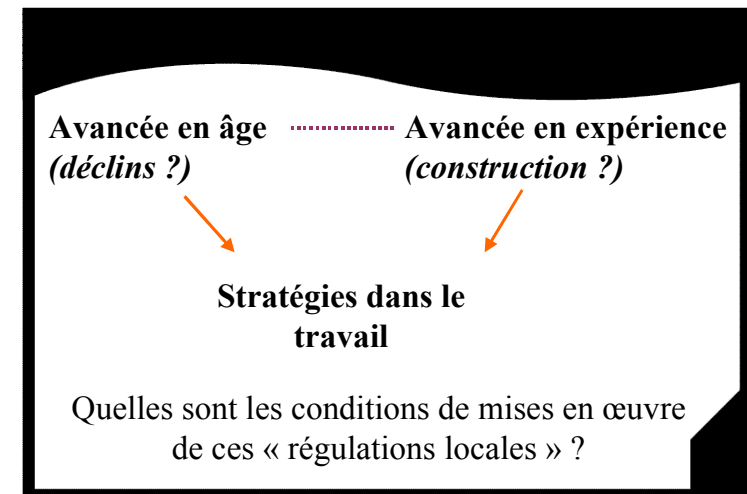
Quelles sont les conditions pour que l'expérience ait réellement un effet modérateur des déclin ? Quelles sont les conditions organisationnelles ? Quelles sont les conditions liées à la situation de travail qui permettent d'adapter l'avancée en âge et l'acquisition de l'expérience dans le travail ?

Il existe dans les entreprises des régulations à plusieurs niveaux qui permettent de rendre possible l'expression de la diversité des salariés. Le vieillissement au travail renvoie inéluctablement à la question de : comment une situation de travail plutôt pensée par un opérateur unique et non variable permet d'intégrer une variabilité des individus qui est un fait incontestable ?

Quand on parle de conditions qui permettent à la fois l'expression de l'expérience et l'adaptation des réponses à ses capacités, on questionne là :

- L'organisation du travail,
- L'organisation de la production.

Est-ce que l'organisation dans laquelle je me situe me permet d'adapter mes réponses à mes capacités ?



→ Par conséquent il est inutile de nier, même si l'objectif n'est pas de stigmatiser une population, mais bien de comprendre les mécanismes d'évolution des individus pour les intégrer à une réflexion sur la conception des situations de travail.

Marion Gilles a fait le choix de deux cas d'entreprise pour nous montrer la diversité avec laquelle la question de l'âge s'est posée dans l'entreprise.

En préalable à l'exposé de ces deux cas, elle a rappelé que les entreprises ne les interpellent pas en disant "nous avons un problème d'âge" mais plutôt parce que plusieurs signaux alertent les entreprises sur un dysfonctionnement plus global. C'est au travers de l'analyse de ces signaux que l'entreprise est amenée à réfléchir sur la problématique de l'âge.

Ces signaux sont extrêmement différents selon les contextes, selon les entreprises, les activités.

Quand on parle de gestion d'âges, il n'y a pas de recette unique, pas de solution unique, pas de politique unique à mettre en œuvre mais bien à adapter au contexte de chaque entreprise.

- Premier enseignement de ces deux cas d'entreprise : l'expression des différentes formes de plaintes, de dégradation de l'état de santé, de démotivation des salariés qui ont de l'expérience ou de l'ancienneté dans un même poste sont souvent à prendre comme des éléments permettant d'anticiper la situation et d'entrevoir des conditions de travail pour l'ensemble de la population (jeunes et moins jeunes).
- Deuxième enseignement : le vieillissement dans le travail peut ne pas être un problème en soi, si d'une manière institutionnalisée ou informelle, il existe des pratiques de régulations du vieillissement. C'est-à-dire des formes de coordination et d'organisation qui permettent à la diversité des caractéristiques des salariés de s'exprimer et donc de réaliser une même activité de manières différentes.

250 salariés

- Signaux d'alerte :
 - L'état de santé des salariés : augmentation des restrictions médicales
 - Les difficultés de reclassement
 - Le vieillissement de la population
 - Les difficultés à recruter puis fidéliser des jeunes
 - Des dysfonctionnements au sein de la production

Comment adapter l'organisation du travail pour garder les jeunes et maintenir les âgés dans leur emploi ?

60 salariés

- Les signaux d'alerte :
 - Des restrictions médicales à la manutention
 - 40 % des salariés ont plus de 50 ans
 - Des difficultés de reclassement

Comment adapter les contraintes du travail à une population vieillissante ?

Il existe des circonstances qui font du vieillissement une certaine forme de handicap, notamment les aspects de démotivation au travail qui sont souvent liés à l'absence de réinvestissement ou d'utilisation de l'expérience des salariés dans les transformations du travail.

On note beaucoup d'a priori sur le rapport au changement des salariés vieillissants ou avançant en âge et sur leur capacité d'adaptation.

En fait, ce dont on se rend compte, c'est qu'il ne s'agit pas réellement de capacité d'adaptation mais de la possibilité de réinvestir (ce qui sous-entend d'avoir en amont valorisé l'expérience) ces compétences dans des situations nouvelles et ne pas avoir le sentiment de repartir de zéro face à un changement dans le travail.

Ce dont on s'aperçoit également, c'est que les changements dans le travail sont rarement radicaux. Il reste toujours, dans les nouvelles situations, des éléments de la situation antérieure, encore faut-il les formaliser, montrer que les compétences acquises antérieurement ont bien leur place dans la nouvelle situation.

→ Pour agir dans son entreprise : trois points clés à moduler

- Concevoir des postes de travail (ergonomie, adaptables) et une organisation qui fait la place au collectif, à beaucoup de coordination qui permette une régulation ;
- Faire évoluer les compétences, la formation et les modes de conduites du changement (pour éviter l'exclusion) ;
- Préparer les départs et la transmission des savoir-faire.

→ Quelles questions se poser ?

- Etablir une situation démographique :

Celle-ci doit se faire beaucoup plus finement qu'une analyse globale des effectifs de l'entreprise. En effet, c'est dans la diversité des métiers, des emplois, des ateliers, des services, des collectifs que l'on a une vision réelle des âges de l'entreprise.

- L'histoire de l'entreprise :

Notamment, quels ont été les grands changements de l'entreprise et quelles ont été l'intégration, l'implication de l'ensemble des salariés dans ces grands changements. A-t-on utilisé l'expérience des salariés pour accompagner ces changements ?

– L'état de santé des salariés :

Pour voir dans quelle situation on est aujourd'hui, l'état de santé des salariés est souvent symptôme d'un certain nombre d'éléments sur les conditions de travail.

– Les pratiques de GRH :

Particulièrement tout ce qui concerne la formation. Est-ce qu'il y a des formations adaptées a différentes populations ? Les personnes les plus âgées ont besoin de formations différentes que les jeunes qui viennent d'arriver dans l'entreprise.

Quelle intégration des jeunes dans des collectifs ?

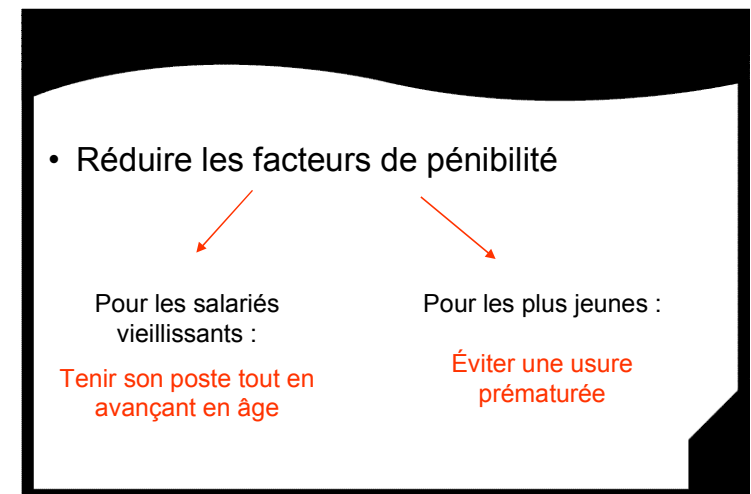
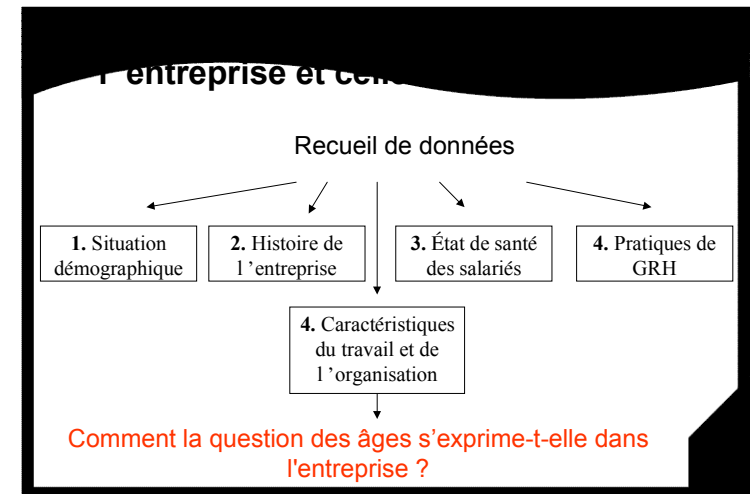
– Caractéristiques du travail :

Chercher ce qui peut être contraignant ou empêche l'expression de la diversité des salariés dans la situation de travail.

L'ensemble de ces données permet de voir comment la problématique des âges se pose dans l'entreprise et de même, comment je peux anticiper les difficultés à venir et quelles types d'action je peux mettre en place pour éviter ces difficultés.

Les leviers possibles

- La réduction de la pénibilité sur 2 axes :
 - pour les salariés vieillissants, avec l'objectif d'un maintien tout en avançant en âge dans un poste ;
 - pour les plus jeunes, pour éviter une usure prématurée.



On peut revenir sur comment réduire les facteurs de pénibilité ? Il y a des leviers au niveau de l'organisation, des actions de type ergonomique (mais autre chose). On pourra revenir là-dessus plus précisément dans l'échange.

- L'organisation et la répartition du travail

- Notamment des organisations qui permettent de mobiliser les savoir-faire et des processus d'apprentissage, notamment au niveau de l'expérience (mélange d'actions réalisées et de réflexions sur ces actions). Toutes les situations de travail dans l'urgence, de pression temporelle... empêchent de mettre en œuvre et de développer cette expérience.
- Toute la question des coopérations, qui permet souvent dans un collectif, d'équilibrer la charge de travail en fonction des caractéristiques de la population, la problématique de l'aménagement des temps de travail en fin de carrière (un certain nombre d'entreprises ont pris cette option) ou comment réduire progressivement le temps de travail pour avoir à la fois des temps de récupération supérieurs et se préparer progressivement à la retraite ;
- Toute la question de l'amélioration et de la conception des postes de travail, avec les techniciens, les méthodes pour concevoir des outils de travail qui soient adaptés et prennent en compte l'évolution liée à l'avancée en âge.

- Dernier levier : les pratiques de GRH

- Evidemment toute la problématique de la construction des compétences ;
- La gestion des parcours professionnels (la construction des compétences qui bien évidemment n'est possible que dans certaines conditions d'état de santé)
- Toutes les pratiques de la reconnaissance des salariés : on sait, en terme d'indicateur de gestion, que les seuls indicateurs quantitatifs ne servent pas toujours à valoriser l'expérience des expérimentés mais qu'une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permet de valoriser l'expérience dans la production d'un travail de qualité.

- **L'organisation et de la répartition du travail**

- Permettre la mobilisation des savoir-faire issus de l'expérience
- Faciliter les coopérations
- Aménager le temps de travail en fin de carrière
- Améliorer la conception des postes de travail

- **Les pratiques de GRH**

- Les pratiques de développement des compétences
- La gestion des parcours professionnels
- La reconnaissance des salariés

4. Table-ronde

Liste des participants : Animateur : - Alain Benesteau (CRCI de Bretagne)
Intervenants : - Marion Gilles (Anact)
 - Christophe Le Nancq (Alef St Brieuc)
 - Gérard Perroud (Responsable des usines Bonduelle Traiteur)
 - Bernard Quintreau (CES National)

Question : Alain BENESTEAU

Nous avons commencé par poser les questions majeures avec Bernard QUINTREAU, nous avons abordé quelques solutions avec Marion GILLES. Avant de les interroger pour voir comment on peut aller plus loin sur leurs préconisations, je vous présente M. Gérard PERROUD, Directeur industriel de Bonduelle Traiteur et Président de l'Alef Cornouaille et M. Christophe LE NANCQ, Directeur de l'Alef à Saint Brieuc.

Monsieur PERROUD, peut être pour démarrer, si vous pouvez nous présenter très vite votre entreprise et nous expliquer comment vous, dans votre entreprise, vous avez fait d'abord pour prendre conscience, analyser ces questions de vieillissement de population et quelles sont les actions que vous avez concrètement mises en œuvre dans votre entreprise.

Réponse : Gérard PERROUD

Bonduelle Traiteur est le nouveau nom de Caugant pour la Bretagne puisque Caugant est une entreprises agro-alimentaire connue dans les années 1980/90 pour être un acteur de la charcuterie et qui, depuis les années 1990/2000, est un acteur des salades préparées sur le territoire français.

A l'usine de Rosporden qui est le site que je connais le mieux aujourd'hui, on emploie 400 personnes et si nous avons été sensibilisés au vieillissement des populations comme à d'autres aspects, c'est qu'il y a une quinzaine d'années, aux premiers départs en retraite anticipée, je me suis posé la question "comment cela se passera-t-il le jour où des salariés qualifiés partiront ?". Et c'est à ce moment-là que j'ai eu le réflexe d'aller regarder l'ensemble de nos populations. J'ai découvert, qu'en 1998, suite à des difficultés, nous avons dû diminuer nos effectifs et qu'à ce moment-là, nous avons créé de vrais problèmes dans la pyramide des âges. Cette réflexion a fait que nous nous sommes posés les bonnes questions puisque nous avons, dans la même période, un changement complet d'activité. En l'espace de quelques années, on est passé à 85 % de charcuterie à 85 % de salades. **Ce changement s'est accompagné d'un plan de formation très important (entre 4 et 8 % de la masse salariale pendant 15 ans)**. Les formations portaient sur l'intégration des jeunes qui était nécessaire et sur la qualification de nos salariés.

On a fait un mixe intéressant entre nouveaux salariés à qui nous avons fait passer un CAP. Nous avons qualifié des personnes plus anciennes pour commencer à utiliser leurs compétences et partager ces compétences dans des groupes de travail, le tout sur des parcours d'un an et demi. C'est à ce moment que nous avons découvert que l'entreprise était apprenante ; il était important de donner la capacité à nos anciens qui avaient un savoir-faire de savoir le transmettre. Notre priorité a donc été de mettre en place des tuteurs...

Ainsi, il y a un peu plus de 10 ans, un chantier important a été monté avec d'autres entreprises et avec le soutien de l'ALEF Cornouaille : on a formé des tuteurs ayant comme vertu de transférer les "savoir-faire" mais aussi de créer ce lien que les anciens appelaient le compagnonnage, c'est-à-dire un mot qui avait du sens ; nous avons essayé de retrouver ce sens dans l'entreprise. Il y avait d'autres aspects et on peut y revenir si vous le voulez.

Question : Alain BENESTEAU

Quand on a préparé cette réunion, vous m'avez dit que vous étiez très attaché aux liens que votre entreprise a avec son territoire. Vous venez de le dire effectivement, personnellement au travers de vos fonctions à l'ALEF, mais aussi en tant qu'entrepreneur.

Réponse : Gérard PERROUD

Oui, j'ai entendu cela tout à l'heure de la bouche de M. QUINTREAU. On a en général ce que l'on mérite, que ce soit à titre personnel ou à titre collectif et ce n'est pas parce que nous avons pris conscience avant d'autres de certaines façons de travailler et de s'organiser que tout était simple pour nous. C'est pour cela, qu'avec d'autres collaborateurs, nous avons essayé de nous investir sur le territoire de la Cornouaille... J'ai une image : je dis toujours que "l'oasis finit toujours par se faire manger par le sable" et ce n'est pas parce que l'on est en bonne santé que l'on ne doit pas tenir compte de ce qui se passe autour. Nous avons donc partagé nos expériences et nous sommes allés beaucoup plus loin après, parce que l'on apprend beaucoup au contact des autres. Aujourd'hui, nous avons mis en place, collectivement sur le territoire de Cornouaille, des formations qui ne touchent pas que l'agro-alimentaire ; il a fallu faire prendre conscience à des chefs d'entreprise que lorsqu'on suit une formation de CAP conducteur de machine, 80 à 90 % de la formation est la même dans l'agro-alimentaire ou l'automobile. On a gardé 15 % de spécifique dans la formation et aujourd'hui, dans nos groupes de travail, il y a des salariés de l'agro-alimentaire comme de l'automobile ou d'autres secteurs... et chacun apprend beaucoup de l'autre. Vous n'avez pas parlé de ce que l'on appelle aujourd'hui le benchmark (aller piquer les bonnes idées aux autres), mais moi, je n'ai aucune imagination... si j'ai pu essayer de mettre en place des choses dans l'entreprise, c'est que j'ai entendu, regardé ce qui se passait dans d'autres secteurs qui étaient plus avancés que nous et je suis allé prendre les bonnes idées ailleurs et je les appliquées. On a tous cette capacité d'utiliser le territoire comme source d'avancée.

Question : Alain BENESTEAU

Vous me disiez également, et cela est assez surprenant, que finalement, vous n'avez pas de difficulté de recrutement et que vous estimez que dans l'agro-alimentaire, on ne peut pas toujours tenir ce discours sur les difficultés de recrutement. Alors, par rapport à ce sujet, j'aimerais avoir quelques explications qui, je le pense, interpellent.

Réponse : Gérard PERROUD

J'étais à une réunion à Paris il y a six ans environ, et quelqu'un d'Air France s'étonnait vraiment qu'aucun jeune ne voulait, à l'époque, travailler chez eux... Je m'étais simplement permis de lui dire "est-ce que vous ne pensez pas que les images qu'Air France fait passer en permanence, d'une entreprise en difficulté, sont reçues très négativement par les jeunes ?"

Eh bien, je vous pose la question : "est-ce que la façon dont l'agriculture gère parfois sa communication dans les difficultés actuelles donne envie à des jeunes d'aller travailler dans l'agriculture ? Quand on entend parler plutôt de difficultés devant les Préfectures, est-ce que cela donne envie d'entrer dans ce secteur ?

Quelque part, les difficultés, ce sont nous qui les induisons. L'agro-alimentaire a des difficultés d'image, souvent en décalage par rapport à la réalité, mais là aussi, nous avons ce que nous méritons. Il y a des entreprises qui vous diront qu'elles n'ont pas le temps de recevoir des jeunes.

L'année dernière qui était une mauvaise année pour nous parce que, pris par des obligations dues au rapprochement avec Bonduelle, nous n'avons reçu que 600 jeunes au lieu de 1000 à 1500 en moyenne les années passées.

Ce qui veut dire qu'il y a une personne à mi-temps qui s'occupe des jeunes et leur fait visiter l'entreprise.

On a un processus d'accueil ; on considère les salariés permanents et les intérimaires de la même façon, avec le même regard, avec la même attention et le même processus de formation chaque fois que nécessaire. Il est vrai que nous n'avons pas de difficultés. Aujourd'hui, les entreprises qui ont des difficultés, c'est que quelque part, elles n'ont pas fait le nécessaire au jour le jour. Ce n'est pas compliqué, ce sont de toutes petites choses.

En venant de Rosporden, tout à l'heure, j'ai pris cette superbe "avenue agro-alimentaire" entre Lorient et Rennes. On y a mis beaucoup d'entreprises. Je trouve tout à fait intéressant et louable de se rapprocher de ses clients. Mais quand on oublie qu'être proche d'une 4 voies, c'est aussi ne pas être obligatoirement au milieu d'un bassin d'emploi, qu'on ne vienne pas à un moment donné se plaindre qu'on n'a pas de salariés si, dans la construction de l'usine, on n'a pensé qu'au client et non pas à ses salariés.

Si on privilégie le client, et je pense que c'est une bonne solution, dans ce cas là, trouvons les solutions pour aider nos salariés à venir travailler près des 4 voies. Mais je crois qu'il y a une réponse à tout ; il y a un certain nombre de paramètres à prendre en compte dans l'implantation d'une usine ; la qualité et la disponibilité de nos salariés est un élément aussi important que la proximité de nos clients.

Question : Alain BENESTEAU

On va passer maintenant à M. LE NANCQ. Vous êtes un observateur avisé de ces questions. Vous avez aussi eu l'occasion au sein de l'ALEF St Brieuc, avec vos partenaires régionaux de regarder plus précisément la question des âges, d'en tirer un certain nombre d'enseignements pour des actions sur votre territoire. Pouvez-vous nous faire part de ces observations et de ces actions ?

Réponse : Christophe LE NANCQ

Au niveau de l'observatoire local emploi-formation Pays de St Brieuc, territoire de 180.000 habitants à peu près et de 73.000 emplois, nous avons été interpellés sur tout ce qui concernait la démographie des âges et nous y avons travaillé notamment avec nos partenaires des autres observatoires locaux, que ce soient ceux de Rennes, de Quimper Cornouaille ou de Lorient mais aussi avec le groupement d'intérêt public emploi-formation sur la Bretagne, le GREF.

Cela nous a permis d'analyser un peu plus précisément ce qui allait se passer sur nos territoires puisque nous avons plutôt des données nationales qui nous informaient d'un départ de 5,6 millions de personnes en retraite d'ici 2010. Nous avons vu que sur notre petit territoire de 73.000 emplois, il y avait 1.500 départs au moins de programmés d'ici 2009 et qu'il était certainement important d'en prendre conscience parce que cela allait avoir des conséquences, comme l'a dit M. QUINTREAU, à la fois en terme de concurrence intra entreprise d'un même secteur d'activité, entre entreprises de secteurs d'activité différents mais aussi entre territoires. Il y a certains territoires qui seront plus avantagés que d'autres.

M. QUINTREAU, tout à l'heure, rappelait que dans 10 ans à peu près, même moins que cela, la part des moins de 20 ans serait égale à celle des plus de 60 ans... chez nous, c'est déjà le cas... et dans les Côtes d'Armor, cela fait déjà 10 ans que l'on connaît cela. Donc, on s'est dit qu'il fallait véritablement sensibiliser un certain nombre d'acteurs et cela a été le travail essentiel en 2003 avec 3 directions : les institutionnels (consulaires...), élus politiques sur le territoire et les entreprises.

Du côté des entreprises, on s'est appuyés sur des expérimentations locales. Certaines entreprises, notamment de la métallurgie, ont connu des départs anticipés en retraite du fait d'un décret "amiante" qui a été prévu par les autorités : cela concerne, pour Saint Brieuc essentiellement, Chaffoteaux et Maury (chaudières), Le Joint Français (joints pour automobiles) qui ont vu des départs assez importants en pré-retraite puisque le décret prévoyait un départ anticipé égal au tiers du temps de présence dans l'entreprise. Pour faire très simple, une personne qui aurait passé 15 ans dans l'entreprise pouvait prétendre partir en retraite 5 ans plus tôt, ce qui a nécessité pour ces entreprises, qui étaient plutôt de grandes entreprises structurées avec des services RH et avec un certain nombre de compétences en interne, de faire face à des recrutements importants. Chaffoteaux et Maury, en à peine 6 mois, a dû trouver plus de 100 salariés ; pour Le Joint Français, c'était à peu de choses près identique.

Ce qui est intéressant de voir chez ces entreprises, c'est la multitude et la concentration des leviers d'actions qui ont été mis en œuvre. Ils n'ont pas forcément inventé beaucoup de choses ; c'était quelque chose d'assez culturel, d'assez fort comme l'expliquait M. PERROUD, on met du temps à investir, mais cela vaut le coup. Ce qui était également intéressant, c'est qu'ils se sont affranchis de certaines barrières psychologiques en n'hésitant pas à aller sur de nouvelles actions, de nouveaux champs qu'ils n'expérimentaient pas.

Quelques exemples. Ils ont travaillé essentiellement dans deux directions, sans faire de révolution : à la fois en interne mais aussi vis-à-vis des partenaires.

→ Au niveau interne

Ils ont beaucoup travaillé sur l'analyse préventive des emplois : les pyramides des âges comme cela a été évoqué tout à l'heure, mais ils sont allés plus loin pour savoir aussi quelles étaient les ressources clés, la valeur ajoutée dans l'entreprise. Pour constater que la valeur ajoutée est parfois chez le simple ouvrier (près de la machine) qui en connaît parfaitement l'opérationnalité ce qui représente un risque très important pour l'entreprise s'il part. Ce n'est pas forcément les cadres ou l'encadrement intermédiaire qui maîtrisent l'ensemble du process industriel. Ils ont donc bien analysé les risques de départ de ces compétences. Ces entreprises ont par ailleurs analysé l'évolution de leurs besoins dans les années à venir pour les traduire en compétences nécessaires puisque tous les départs ne seront pas à pourvoir un pour un.

En prenant certaines compétences et en revoyant les organisations, ils ont pu recréer de nouveaux emplois, ils ont fait évoluer leur structure, leur organisation et cela les a amenés à former un peu plus dans cette période de difficultés. Par ailleurs, ces entreprises ont beaucoup travaillé sur l'ergonomie des postes de travail avec une volonté d'ouvrir les emplois.

A titre d'exemple, en production : ils recrutent un emploi femme pour quatre emplois homme. Aujourd'hui, ils sont arrivés quasiment à parité avec 45 % de recrutement chez les femmes. Autre exemple : la volonté de se tourner vers les universitaires face à une priorité systématique donnée aux ingénieurs. De nouvelles méthodes de recrutement se sont mises en place en ne se basant pas uniquement sur le diplôme, mais en se tournant vers l'ANPE qui avait des méthodes de recrutement par simulation pour essayer de trouver la compétence dont ils avaient besoin dans leur entreprise.

Enfin, un gros travail sur l'intégration des nouveaux salariés a été réalisé pour éviter que les premières heures ou les premiers jours d'un nouveau salarié dans l'entreprise se traduisent par un abandon. C'est un investissement coûteux de recruter, notamment toute la phase amont, et lorsque la personne part au bout du premier ou deuxième jour, c'est quand même une perte importante pour l'entreprise.

Toujours en interne, ces entreprises ont travaillé au niveau de la communication, en utilisant leurs salariés comme vecteur d'image : ce sont les premiers commerciaux pour vendre l'entreprise lorsqu'ils s'y sentent bien. C'est vrai que d'accueillir des jeunes ou des moins jeunes, pour témoigner sur les emplois, c'est quelque chose d'important.

→ Au niveau externe

- Ces entreprises avaient des pratiques d'intégrer des stagiaires et, puisqu'elles étaient capables de faire du suivi des stagiaires, des anciens stagiaires ont été rappelés pour leur proposer des postes à pourvoir. C'est-à-dire que c'est effectivement un coût, un investissement de prendre un stagiaire pendant un mois, six mois ou un peu plus, mais si vous êtes capable de faire un bilan du stage avec la personne et de conserver ses coordonnées, vous pouvez aussi la rappeler 2 ou 3 ans après. Autre travail sur la communication externe : une meilleure description du métier dans les offres d'emploi plutôt que des conditions d'emploi.

- Utilisation du groupement d'employeurs :

Le groupement d'employeurs sur Saint-Brieuc nous semble être un bon outil pour faire face au choc démographique sur différentes dimensions. La première dimension concerne les seniors que l'on peut intégrer, qui ne seraient plus à leur place dans certaines entreprises mais qui pourraient continuer à tutorer des jeunes.

Le groupement d'employeurs, c'est aussi permettre de développer une mobilité horizontale. Aujourd'hui, on développe plutôt une mobilité verticale dans les entreprises. On a vu que certaines entreprises avaient un stock de "postes doux" comme vous citiez tout à l'heure, dans une grande entreprise c'est possible ; mais sur le tissu du Pays de Saint-Brieuc, 85 % des entreprises ont moins de 10 salariés, c'est donc quelque chose qui est plutôt difficile et on se dit que, lorsqu'il y a une solidarité entre plusieurs employeurs, et cela peut être fait via le groupement d'employeurs qui est une association, et on peut permettre à des salariés plus âgés de rebondir vers d'autres emplois "plus doux".

Aujourd'hui, une autre réflexion est lancée, et qui n'est pas liée stricto sensu à ces deux entreprises que je citais tout à l'heure, mais plutôt au bassin de Saint-Brieuc : comment faire pour attirer de hauts potentiels sur notre territoire ? Il a été évoqué le départ massif où l'on va continuer à fournir l'Ile-de-France en matière grise. Il est parfois difficile d'attirer des personnes à haut potentiel si l'on n'est pas capable de pourvoir à l'emploi du conjoint. Nous avons mis en place des réseaux de chefs d'entreprises, de DRH, pour essayer de trouver cet emploi pour le conjoint...

- Enfin, nous avons organisé un séminaire stratégique sur l'attractivité du territoire entre les chefs d'entreprises et les élus. Certains élus ont totalement intégré les réflexions qui avaient été émises par les chefs d'entreprises. Une commune nous a missionnés cette année pour réfléchir à la mise en place d'un service de garde d'enfants sur les horaires dits atypiques. Cela va plutôt bénéficier à des entreprises agro-alimentaires, mais les entreprises commerciales ou les structures de la santé sont aussi intéressées... Cette expérience permet de voir comment un partenariat peut se créer entre des collectivités locales, des institutionnels (telle que la CAF), mais aussi des entreprises pour maintenir des personnes en emploi ou permettre à d'autres personnes d'accéder à l'emploi, chose parfois difficile parce que vous avez beaucoup de temps partiels (ce qui a été rappelé tout à l'heure) et des niveaux de revenus qui ne sont pas forcément très élevés.

Question : Alain BENESTEAU

Ce que vous dites, c'est que, finalement, il existe une co-responsabilité des différents acteurs, des entreprises et de leur environnement institutionnel sur leur territoire, et que c'est un peu votre rôle d'être à la croisée des chemins et d'apporter l'expérience que vous tirez des entreprises, de la capitaliser et de la porter vers les petites entreprises qui n'ont pas aujourd'hui les ressources de le faire toutes seules.

Comment concrètement, ces expériences sont-elles capitalisées et comment vous tournez-vous vers l'entreprise ?

Réponse : Christophe LE NANCQ

On ne recrée pas des méthodes, on reprend ce qui existe et on utilise beaucoup les réseaux. En Bretagne, et sur Saint Briec notamment, nous avons la chance d'avoir beaucoup de réseaux d'entreprises (PME et grandes entreprises). Aussi, nous trouvons judicieux d'aller vers les plus petites entreprises et de générer des réseaux comme cela a pu se faire en Cornouaille l'an passé, avec la mise en place d'une expérimentation avec le Conseil régional de Bretagne dans le cadre de la sensibilisation des petites entreprises à la dimension ressources humaines.

Cette thématique nous intéresse aussi énormément et nous souhaiterions en 2004, pouvoir l'expérimenter sur notre territoire afin :

- que les entrepreneurs aient conscience de la dimension stratégique des ressources humaines dans le développement de leur entreprise ;
- de leur donner envie de partager leur problématique avec les autres.

Question : Alain BENESTEAU

Marion GILLES, dans ce que vous avez développé, y a-t-il un point en particulier sur lequel il vous paraît important d'attirer l'attention ?

Réponse : Marion GILLES

En terme de sensibilisation, je pense qu'il y a deux points essentiels. Ceux là, je les ai dits dans ma présentation :

- Le processus de vieillissement, sur lequel il y a à la fois un enjeu de connaissance et de compréhension pour éviter les représentations, les a priori, les stéréotypes. Je pense que sur cette problématique du vieillissement, il y a à la fois à comprendre ce qu'est le processus de vieillissement (ne pas être dans le déni des évolutions dues à l'âge), et en même temps, bien utiliser ces connaissances (les utiliser pour les réintégrer sur la compréhension des situations de travail et des conceptions du travail en général).

- Le processus de transmission des savoir-faire. Ce processus qui permet à la fois la valorisation de l'expérience, des savoir-faire, va plus loin que la valorisation des compétences formalisées et donne un statut à ces salariés qui ont acquis de l'expérience. Ce processus de transmission des savoir-faire doit à la fois anticiper les départs, puis préparer un investissement dans l'intégration. Un investissement efficace qui prend du temps en formation, en transfert de savoir-faire, du temps pour l'entreprise qui doit aboutir à une fidélisation de ces personnes là. Je crois que toute la problématique du transfert de compétences et de savoir-faire, croise à la fois la valorisation de l'expérience, l'anticipation du vieillissement et la coopération entre les âges. Je pense que c'est effectivement une entrée par laquelle on traite à la fois beaucoup de questions et en même temps, cela permet de développer des politiques anticipatrices sur l'ensemble des âges de la population.

Réponse : Gérard PERROUD

Il y a un point sur lequel je voudrais insister. Ce n'est pas parce que l'on va mettre une organisation adaptée, que l'on va revoir les conditions de travail, améliorer les postes... que tout est gagné. Et on le voit bien, dans l'entreprise actuellement, le vieillissement c'est aussi faire face à des habitudes culturelles qui ont complètement changé. L'habitude physique qui était celle de nos parents, nos grands-parents, n'est plus notre habitude ; aujourd'hui, nos corps ne sont plus musclés comme l'étaient ceux de nos parents et il va bien falloir tenir compte de ces aspects, surtout dans nos métiers de l'agro-alimentaire et de l'agriculture ; on a beaucoup rit il y a quelques années quand on voyait des images de ces entreprises japonaises où l'on faisait un peu de gymnastique, etc... et on trouvait cela parfaitement ridicule et de l'ordre du culturel. Ce que l'on n'avait pas compris à l'époque, c'est que l'on travaillait beaucoup plus longtemps au Japon, et sans difficultés sans doute par rapport à nous.

Aujourd'hui, il y a quelques entreprises agro-alimentaires qui se sont lancées dans cette approche de faire un peu d'exercice avant le démarrage dans l'activité journalière et c'est une question que nous nous posons car nous voyons se développer de façon très importante les maladies professionnelles. Plusieurs raisons à cela : les caisses de sécurité sociale ont une certaine tendance de renvoyer sur l'entreprise une prise en charge qui était avant celle de la collectivité, et depuis 2 ans, avec un coût qui, pour beaucoup d'entreprises, n'est pas encore connu, puisque comme vous le savez, il y a toujours un décalage entre les calculs de l'accident du travail et les maladies professionnelles, mais ce coût va être extraordinaire.

Il est donc important aujourd'hui de retravailler sur le culturel et sur ces habitudes. L'entreprise GAD SA que vous connaissez bien à LAMPAUL, a démarré cette expérience récemment ; je crois qu'il faut être à l'écoute parce que, là non plus il n'y aura pas d'obligation auprès des salariés. Mais à l'avenir, il faudra voir quels sont ceux qui ont des problèmes de santé et ceux qui n'en ont pas ; il faut vraiment se poser la question, ce n'est pas un gadget, c'est vraiment compenser parce que la sécurité alimentaire a l'habitude de dire qu'elle a un prix, c'est celle du froid ; quand on démarre une journée à une température de 5 à 6°, les muscles ne sont pas prêts et vouloir commencer sans se préparer est un risque majeur.

Si l'on veut anticiper le vieillissement des jeunes populations qui font encore moins de sport que leurs parents, il faudra prendre cet élément sans nul doute en compte.

Question : Alain BENESTEAU

Ce problème de la santé au travail touche d'ailleurs tous les secteurs d'activité. Je crois qu'aux Pays-Bas, on a mesuré que 40 % des actifs qui travaillent dans le secteur des technologies de l'information et de la communication ont aussi ce même type de problèmes avec notamment la manipulation des souris. Avant de redonner la parole à M. QUINTREAU, peut-être des questions, des précisions dans la salle ?

Question : SALLE

On a parlé de reconnaissance des salariés dans ce processus de vieillissement. On peut imaginer que certains salariés qui avancent en âge souhaitent peut-être (en dehors de l'aménagement du temps de travail), se désengager un peu en terme de responsabilités, alors qu'en parallèle, on souhaite des évolutions de parcours pour certains jeunes. Culturellement, aujourd'hui, est-on capable d'intégrer cette idée que finalement, on a pris des responsabilités à une époque et que l'on peut en avoir ou en vouloir moins à une autre ?

Réponse : Gérard PERROUD

Historiquement, les gens qui avaient 45-50 ans dans nos entreprises avaient déjà 25 ou 30 ans d'activité professionnelle derrière eux. Aujourd'hui, en tant que responsable, à quelque niveau que ce soit, il faut avoir à l'esprit que l'on donne envie à nos salariés de 45 ou 50 ans d'avoir envie de continuer.

Lorsqu'on dit qu'à 45 ans, il y a beaucoup moins de gens en formation, il y a une double raison : une raison culturelle des entreprises et des salariés qui considéraient qu'au-delà de plus de 45 ans, ces salariés n'avaient plus à apprendre. Il y a donc un double travail à faire : au niveau du chef d'entreprise et au niveau du salarié. Dans le processus de prise en compte de l'intérêt au travail, tout à l'heure on évoquait les équipes autonomes ou les îlots, toutes les démarches doivent tendre vers la responsabilisation des salariés. Le fait qu'ils aient une vraie responsabilité au jour le jour dans l'amélioration des conditions de travail, de la performance, fait que l'on redonne envie à des gens de venir travailler.

Dans la démarche que l'on a engagée chez nous depuis quelques années, nous avons une journée de restitution annuelle et c'est à chaque fois un vrai bonheur de redécouvrir des gens dont on imaginait qu'ils s'étaient endormis et qui, d'un seul coup, sont lumineux et viennent parler devant l'ensemble de l'encadrement et de la direction avec une aisance extraordinaire même si le cœur bat beaucoup. En fin de compte, ils y prennent un plaisir fou, ils travaillent chez eux pour peaufiner leur présentation et c'est de notre responsabilité de leur donner cette envie. Ce n'est pas plus coûteux qu'autre chose, c'est simplement qu'il faut se dire qu'en effet, on avait oublié de redonner la responsabilité de l'activité à tout un chacun qui le mérite.

Ensuite la question est : les salariés qui ont eu des responsabilités acceptent-ils de passer la main ? Oui, si on est dans une valorisation de transfert de savoir mais c'est avant tout une question de volonté d'entreprise. C'est l'œil positif que vous donnez sur n'importe fonction de

l'entreprise ; dire que le tuteur est reconnu par une qualification et une reconnaissance pécuniaire, il y a plein d'entreprises qui ne s'étaient pas posé la question de savoir si cette compétence là devait aussi être reconnue.

Question : Alain BENESTEAU

Cela me fait penser à une enquête du Ministère du travail évoquée par M. QUINTREAU sur une question qui était posée aux chefs d'entreprise "Pourquoi vous n'embauchez pas ou quels sont les freins à l'embauche des salariés de plus de 50 ans ?". Il y avait deux raisons majeures qui étaient évoquées : la première, c'était "on a peu de candidatures" (cela pose également la question de l'appétence des salariés pour continuer à travailler au-delà de cet âge là) et la deuxième raison était la perception par les dirigeants d'entreprise de la faible capacité d'adaptation de ces salariés aux évolutions, aux nouvelles technologies, aux changements, etc... Donc, vous parlez de la responsabilité du dirigeant par rapport à donner envie au sein de l'entreprise, et face à cette perception des travailleurs plus âgés qui est partagée par bon nombre de chefs d'entreprise, quelles sont vos réflexions ?

Réponse : Gérard PERROUD

Ce qui importe, c'est la façon dont on regarde les autres. J'ai sans doute eu la chance, dans mon parcours personnel, de rencontrer un certain nombre de personnes qui m'ont ouvert aux pratiques des autres. Il n'y a rien d'extraordinaire à mettre en place un certain nombre de choses ; il faut simplement savoir que cela existe. Tout à l'heure, M. QUINTREAU disait que tout existe et c'est vrai. On parlait de l'expérience d'une dizaine d'entreprises de moins de 20 ou 50 salariés sur Quimper, qui bien évidemment n'avaient pas de problèmes de ressources humaines ; elles avaient des problèmes de qualité, de livraison, de dysfonctionnement de salariés qui ne restaient pas (pour elles, il ne s'agissait pas de ressources humaines). Tout le travail qui a été mené a été de leur faire prendre conscience que les difficultés dans lesquelles elles étaient relevaient des ressources humaines, de définition de fonction, d'accueil, de compétences, de reconnaissance, de lisibilité dans l'entreprise... Aujourd'hui, ces entreprises se réunissent tous les mois, confrontent leurs pratiques, s'améliorent et savent maintenant que leurs problèmes étaient liés aux ressources humaines. L'argent public est là pour impulser les choses et donner envie. Ensuite, c'est aux entreprises de se prendre en charge. Pour les chefs d'entreprises, les réseaux constituent une source essentielle de partage de bonnes pratiques.

Question : SALLE

Je voudrais réagir par rapport à l'intervention de M. QUINTREAU. En fait, vous semblez présager que les mouvements trans-sectoriels vont augmenter. Sur notre agro-alimentaire, les spécificités des conditions de travail, la connaissance du produit, les conditions d'hygiène inhérentes à la sécurité alimentaire, ne représentent-elles pas un frein à cette mobilité trans-sectorielle ? On observe des mouvements entre branches alimentaires mais moins entre secteurs. Récemment, on a vu une société d'abattage et de découpe en Bretagne qui a créé sa propre école d'apprentis. Est-ce que cela veut dire que face à l'exigence du recrutement et peut-être des jeunes sur le marché du travail, les sociétés agro-alimentaires vont devoir créer, plus que jamais, des systèmes de formations en partenariat avec les pouvoirs publics ou entre elles, pour créer une culture agro-alimentaire qui n'existe plus chez les jeunes actuellement ?

Réponse : Bernard QUINTREAU

Je ne sais pas si je vais être très qualifié pour parler de l'agro-alimentaire. Ce que je peux dire quand même, c'est qu'on va avoir un déficit à relever : il va falloir des formations de plus en plus pointues, spécifiques pour certains secteurs d'activité, mais en même temps, préparer aussi les salariés à une mobilité qui, à mon avis, sera importante pour eux et pour l'économie. C'est tout cela qu'il faut essayer de conjuguer. C'est vrai qu'intégrer une notion de qualité, que ce soit dans l'agro-alimentaire, la métallurgie, la chimie, même si l'application est différente, intégrer cette notion est extrêmement important pour l'ensemble des personnes.

Réponse : Gérard PERROUD

Si je peux donner un complément, c'est que parmi les outils dont nous disposons pour accueillir les jeunes, l'apprentissage est l'un des meilleurs outils. Il permet de corriger les images et d'intégrer sur différents niveaux de compétences des jeunes dans les entreprises.

Et l'exemple que vous nous donnez est celui de BIGARD à Quimperlé qui a créé sa formation d'ouvrier CAP Métiers de Bouche ; en fait, il s'est doté d'un outil capable d'intéresser les jeunes et là aussi, ce qui est intéressant dans la démarche, c'est qu'il est allé au-delà du travail : ces jeunes sont parfois en difficulté personnelle. Il faut aussi savoir régler les problèmes personnels de ces jeunes, leurs problèmes de locomotion, de les accompagner... Il y a donc tout un dispositif complet à mettre en œuvre et on n'intéresse pas des jeunes uniquement au travers des heures qu'ils vont passer dans l'entreprise. Il faut bien prendre les jeunes dans leur globalité.

Par contre, vous disiez qu'il n'y a pas de concurrence entre les différents secteurs : on est à Rennes ici, je ne suis pas sûr que les entreprises agro-alimentaires qui sont dans la salle vous diront que la concurrence sur les métiers de la maintenance dans l'automobile a facilité les choses pour elles. En effet, comment faire pour que les techniciens de maintenance dont on a besoin dans nos entreprises sur le bassin rennais restent dans l'agro-alimentaire ? C'est, je crois, une vraie difficulté.

J'ai un exemple qui est très précis : il y a 4 ans, il y a eu une embellie de l'emploi. Au moment de cette embellie, il y avait une grosse attraction pour la construction navale sur le bassin de St Nazaire. Tous les techniciens en mécanique qui avaient un savoir-faire étaient aspirés par St Nazaire. Des populations de Brest et Quimper se sont installées sur le Morbihan. Ce qui a eu pour conséquence des difficultés à recruter sur Quimper. Une entreprise de 20 salariés a perdu 15 salariés en une journée. On risque de voir ce phénomène se reproduire dans 3 ou 4 ans. Les entreprises qui ont eu le tort de ne pas être présentes aujourd'hui et qui viendront se plaindre de ne pas avoir compris qu'il y a concurrence entre secteurs, qu'elles ne soient pas surprises dans 3 ou 4 ans ! Il pourrait y avoir des entreprises entières, qui en l'espace de quelques mois, disparaîtraient. Le jour où il y aura la concurrence entre secteurs, que l'on aura les marchés mais que l'on n'aura plus la ressource, c'est-à-dire les collaborateurs, pour faire fonctionner les entreprises, des entreprises vont disparaître. Ce qui est arrivé à Quimper dans une entreprise de 20 personnes, pourra se produire demain pour une entreprise de 50, 90 salariés et plus, sauf à régler le problème par l'immigration... Mais il faudra aussi l'anticiper, savoir comment on accueillera ces salariés...

Question : Alain BENESTEAU

M. QUINTREAU, en quelques mots, au vu de votre travail auprès du Ministère, quelles préconisations auprès des entreprises ?

Réponse : Bernard QUINTREAU

On aura besoin de mesures très volontaristes et de jouer beaucoup sur les corps intermédiaires. Ce n'est pas à partir d'un niveau global, national que l'on pourra faire avancer les choses. C'est vrai que les branches professionnelles ont un rôle essentiel à jouer dans ce domaine ; elles vont d'ailleurs commencer à négocier sur la pénibilité du travail, ce qui aura un impact sur le thème de la gestion des âges. Ces branches ont d'abord un rôle en lien avec le territoire (l'intérêt du travail que vous faites, c'est justement de croiser ces deux approches d'observation). Il y a des branches qui ont mis en place des observatoires (banques, bâtiment...) non pas du vieillissement des âges mais des métiers (comment les métiers évoluent ? quelles sont les compétences clés ?...). Il y a donc tout un travail à faire dans ce domaine, qui bien sûr doit être adapté à chaque type d'entreprise, en fonction de sa taille, de sa localisation...

Tout cela doit être impulsé par les Conseils régionaux, les Direction du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, les Agences pour l'emploi, les syndicats, les employeurs, les clubs d'entreprises... C'est tout cela qu'il faut essayer de mobiliser auprès des entreprises. Les solutions ne viendront pas de l'extérieur même si l'on a besoin de conseils ; elles viendront des entreprises elles-mêmes, des bassins d'emplois et de la manière dont ils analyseront leurs propres difficultés, leur avenir...

Deux questions essentielles :

- Comment sur les territoires prend-on en charge l'ensemble des entreprises et des salariés? L'attractivité des métiers est essentielle mais il y a également des problèmes de logement, de mobilité dans le milieu rural, de crèches pour les enfants...
- Comment passe-t-on d'une vie à trois temps (on se formait, on travaillait, on partait en retraite) où les individus jouaient et jouent encore sur les deux curseurs (je rentre le plus tard possible sur le marché du travail et j'en sors le plus vite possible) à une situation où je joue davantage sur les différents modes de transition dans ma vie (utiliser les différents temps de congés, formation, création...)?

Aujourd'hui, il s'agit plus d'un travail de mobilisation, de sensibilisation qui n'est pas facile : comment croiser l'action des différents acteurs ?

OooOooo



Le projet régional EQUAL
"Compétences et mobilités en agriculture et agro-alimentaire en Bretagne"

bénéficie du soutien financier de

