

## IMPACT DES DIFFERENTS MODELES SOCIO-ECONOMIQUES SUCCESSIFS ET DE LA CRISE

**Serge Volkoff**

**Directeur de recherches au Centre d'Etudes de l'emploi et au CREAPT**

**M. VOLKOFF.** - Mesdames, Messieurs, bonjour. Je m'appelle **Serge Volkoff**. Le CREAPT, cela veut dire Centre de Recherche et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail. C'est un centre de recherche auquel appartient aussi **Catherine Delgoulet** qui vous a fait un exposé sur la construction des compétences au fil de l'âge, ce matin. Elle est ergonomiste et psychologue du travail. Je suis ergonomiste et statisticien. Dans mon exposé, je me servirai à la fois de résultats statistiques, démographiques, et aussi de résultats de travaux en ergonomie.

Ce centre de recherche, cela vous a peut-être été dit par Catherine, mais je vais faire comme si elle ne vous l'avait pas dit, est spécialisé sur les problèmes du vieillissement au travail. Il existe depuis une vingtaine d'années. C'est une structure de partenariat entre des ministères, des universités et des grandes entreprises. Air France est une des entreprises membres du CREAPT mais nous n'avons pas fait, pour l'instant, beaucoup de recherches sur le terrain chez Air France même. Cela va venir sûrement mais votre compagnie a adhéré à notre groupement depuis peu, donc les exemples que je prendrai ne seront pas réellement des travaux et des situations de travail chez Air France. Ce n'est pas grave, puisque ce qu'il m'a été demandé de faire c'est un exposé relativement général sur le vieillissement au travail.

Sous ce titre, « quel travail pour les seniors ? », si j'ai bien compris –je suis désolé, je n'ai pas pu être là depuis hier matin– ce qu'on m'a demandé de traiter, c'est la question du travail des seniors en ne regardant pas les seniors mais le travail.

Arrêtons de nous demander "les seniors, les vieillissants vont-ils pouvoir faire tel ou tel travail, vont-ils avoir les capacités pour... ?", qui est une vraie question aussi, mais regardons le travail et demandons-nous "est-ce que le travail est capable d'accueillir des travailleurs vieillissants ?" C'est à peu près cela qu'on me demande de traiter. En plus, on me demande de le traiter sous l'angle d'une évolution : le travail évolue-t-il au fil des années dans nos pays, dans des conditions telles que cela va devenir de plus en plus facile ou de plus en plus difficile d'accueillir des travailleurs vieillissants ?

Comme les collègues de Renault Trucks, je vais parler aussi un peu de questions de santé physique mais je ne vais pas me limiter à une entreprise, je vais vous parler de tendances plus générales dans les évolutions des conditions de travail. Du point de vue des évolutions, je ne vais pas cibler, comme ils l'ont fait sur leur dernière diapositive, le contexte de crise qui est une question très importante aussi, mais je vais essayer de réfléchir sur des évolutions plus à moyen terme, un peu plus au fil des années. J'espère que, dans ces évolutions, vous reconnaîtrez des situations concrètes pour vos deux entreprises et des situations auxquelles vous êtes confrontés en tant que syndicalistes.

Je commence par un petit rappel en une seule diapositive sur les évolutions démographiques. Je pense que d'autres avant moi, aujourd'hui et hier, ont dû les évoquer. Je les rappelle juste en quelques phrases titres.

Comment se caractérisent les évolutions démographiques de la population en emploi ? Il se passe en gros quatre grands phénomènes en même temps. Certains de ces phénomènes vont jouer dans le sens d'un vieillissement de la population et d'autres vont le freiner.

Les tendances démographiques d'ensemble de la population des pays industriels, vont dans le sens du vieillissement. C'est le phénomène du baby-boom qui est international dans tous les pays industrialisés, pas tout à fait au même rythme et à la même époque d'un pays à l'autre. Pratiquement dans tous les pays industrialisés, il y a eu beaucoup de naissances dans les années 1950-1960, moins de naissances ensuite. En France, cette tendance est plus modérée qu'ailleurs mais elle existe quand même. Donc, globalement dans nos populations, il y a plus de personnes de 40-49 ans ou de 50-59 ans que de personnes de 20-29 ou de 30-39 ans. Cela se retrouve dans le monde du travail.

Cela va durer. Selon les pays, les plus jeunes "baby-boomers", aujourd'hui, ont 35, 38, 40 ans. Ce n'est pas seulement la zone des 55-60 ans, les baby-boomers. Cela descend beaucoup plus vers des âges plus jeunes.

Il y a par ailleurs des dispositifs institutionnels qui changent. Je ne sais pas très bien ce qu'il en est aux Pays-Bas. En France, il y a des réformes en cours du système des retraites. Il y a eu la suppression des retraites anticipées, etc. Dans l'ensemble, de la part des pouvoirs publics en France et en Europe, on souhaite que la durée de vie professionnelle se prolonge pour des raisons notamment de financement des retraites, mais cela ne va pas tout seul. Les comportements des employeurs et des salariés ne suivent pas vraiment ce mouvement.

En France –je dis cela pour nos amis des Pays-Bas– quand on a supprimé de manière assez massive les préretraites, les retraites anticipées, il y a une dizaine d'années, on a vu monter très fortement le chômage des salariés âgés. On a remplacé des retraites anticipées par du chômage en quelque sorte. Tout cela parce que d'un autre côté, les attitudes des employeurs et celles des salariés ne vont plutôt pas du côté du vieillissement. Les employeurs embauchent peu les chômeurs âgés. Les personnes sans emploi qui cherchent un emploi, ont beaucoup de mal à être embauchées à ces âges-là, et beaucoup des salariés vieillissants, plus en France qu'aux Pays-Bas (en gros, c'est d'autant plus vrai qu'on va dans le Sud de l'Europe), ont envie de quitter la vie professionnelle très tôt. Aux Pays-Bas, cela doit être moins vrai qu'en France, mais un peu vrai aussi. On n'a pas envie de prolonger la vie professionnelle indéfiniment.

Vous avez ce contraste mais il est probable en tout cas qu'il y aura de plus en plus de seniors, des salariés de 45 ans et plus, 50 ans et plus, 55 et plus, dans les milieux de travail.

Un exemple, dans le contexte, ici : la structure des personnels au sol d'Air France, l'année dernière. Vous avez une structure d'âge qui, pour commencer, est différente entre les hommes et les femmes. La pyramide d'âge des femmes est plus jeune. Vous voyez que les tranches d'âge où il y a le plus de personnes, parmi les femmes, c'est 30-36 ans.

Chez les hommes, c'est nettement plus âgé mais pas tant que cela. Les zones d'âge dominantes du personnel au sol Air France, je ne sais pas pour les autres catégories ni pour KLM, il faudrait vérifier, c'est plutôt 47-48 ans, ce n'est pas 58-59. Le vieillissement va continuer, ces tranches d'âge nombreuses vont continuer à vieillir. Donc, la structure d'âge des personnels au sol d'Air France devrait se déplacer vers des âges plutôt de plus en plus élevés. J'en ai fini pour le contexte démographique. Je vous ai dit que j'allais essentiellement interroger le travail, c'est ce que je vais faire maintenant.

Mon exposé aura quatre parties. Dans chacune de ces parties, j'essaierai de caractériser ce que je crois être une évolution importante du monde du travail, des conditions de travail, de l'organisation du travail dans les pays industriels, aujourd'hui. A chaque fois, je me demanderai si c'est bien ou pas bien pour accueillir des travailleurs seniors.

Les quatre grands titres sont les suivants.

Dans l'ensemble de nos pays, *les contraintes et les nuisances physiques persistent*. C'est bien en lien avec l'exposé précédent des collègues de Renault Trucks. Puis, une évolution très générale qu'on appelle "le productivisme réactif" un travail plus intense, qui oblige à réagir parce qu'on réduit les stocks, parce qu'on externalise une partie de la production, on fait le juste à temps. Elle a trois conséquences concrètes qui seront les trois autres parties de mon exposé.

De plus en plus d'horaires bousculés. L'horaire stable de jour est une norme qui tend à reculer.

Des facteurs de pressions temporelles qui se diversifient et s'accroissent. Il faut travailler de plus en plus en se dépêchant.

L'entreprise elle-même est de plus en plus mobile et changeante. Les univers de travail sont de moins en moins stables.

Donc, quatre parties dans cet exposé : les contraintes physiques qui persistent, qu'est-ce que cela va faire pour les seniors ? Les horaires de plus en plus décalés, qu'est-ce que cela va faire pour les seniors ? La pression temporelle qui s'accroît et l'entreprise de plus en plus changeante, etc. A vous de voir si on retrouve ces tendances-là chez Air France et KLM. J'espère que oui, sinon mon exposé ne vous sera pas très utile mais je pense que oui !

On va commencer par **la persistance des contraintes physiques**.

Ce sont des courbes par génération, d'après des enquêtes nationales françaises, où l'on regarde un coefficient moyen de pénibilité du travail sur l'ensemble des salariés d'une génération, nés dans les années que vous voyez marquées là. Les salariés nés en 1939-43, 49-53, 59-63,.... Plus vous allez vers des courbes qui sont au-dessus, plus ce sont des salariés plus jeunes.

On constate qu'à chaque année d'enquête, les jeunes sont plus exposés aux contraintes physiques que les plus âgés. Il y a une mécanique de protection relative des salariés vieillissants vis-à-vis des contraintes physiques. En même temps, dans chaque cohorte, quand on la suit au fil du temps, on voit que les contraintes augmentent. Si vous prenez n'importe laquelle de ces courbes, vous voyez que son coefficient moyen d'exposition à des contraintes physiques en 1984 était plus petit qu'il n'était en 1991 qui était lui-même plus petit qu'en 1998. Il y a eu une enquête nationale depuis, menée en 2005, mais je n'ai pas reconstitué cette analyse de ce point de vue. Globalement, en 2005, à nouveau, une bonne partie des contraintes physiques avaient encore progressé.

Cette persistance des contraintes physiques est un phénomène important lié au fait qu'il y a encore beaucoup de travaux d'ouvriers ; que dans les travaux d'employés, il y a aussi des efforts physiques importants ; et que les machines et les automates ne résolvent pas tous les problèmes. On va essayer d'examiner quels problèmes cela peut poser pour les seniors, sous un angle particulier qui est un aspect de contraintes physiques : les postures pénibles.

Il faut savoir que les postures pénibles sont une caractéristique physique du travail qui pose des problèmes particulièrement aigus, difficiles, aux salariés vieillissants. C'est ce que l'on voit tout de suite quand on examine cette courbe des expositions aux postures pénibles de l'ensemble des salariés européens. Il y a deux graphiques, mais faites comme si c'était le même. L'un est une analyse en données réellement constatées ; l'autre une analyse au terme d'un calcul statistique plus compliqué où on essaie de maîtriser d'autres variables qui pourraient jouer un rôle.

Dans les deux cas, on retrouve ce que je vous disais juste avant concernant la France : plus on avance en âge et plus, en principe, le système de production s'organise pour que l'on soit un peu écarté des postures pénibles. Il y a quand même des salariés vieillissants qui sont sur des postes avec des postures pénibles mais tout de même un peu moins qu'aux âges qui précèdent.

Pourquoi ? Les connaissances en physiologie notamment, permettent de répondre. Il est exact qu'avec l'âge, on a une certaine tendance à une moins bonne souplesse des articulations, et les douleurs articulaires sont plus fréquentes. Ce n'est pas une règle absolue. Des personnes de 50 et quelques années peuvent n'avoir mal nulle part alors que des jeunes de 25 ans vont souffrir d'articulations douloureuses, mais la tendance statistiquement est quand même celle-là.

Un phénomène important sur lequel **Catherine Delgoulet** a dû vous dire quelques mots ce matin : avec l'âge, on apprend les gestes et les postures qui nous conviennent et on apprend à se préserver. Donc, quand on se trouve devant une situation de travail où la posture est pénible, on va essayer de l'éviter parce qu'on sait que même si cela ne fait pas mal tout de suite, à long terme cela peut finir par user, fatiguer, devenir douloureux ou même faire des petites blessures.

En voici ici un exemple : une posture de travail sur un poste de montage d'un bras de transmission sur un groupe moteur d'une chaîne de montage automobile.

Vous avez là toutes les opérations que fait cet ouvrier sur cette chaîne de montage et en face, les postures qu'il prend pour les faire. C'est un ouvrier de 46 ans. Vous voyez que pour presque toutes les opérations, il est debout et très légèrement penché en avant. Une posture assez acceptable. Il y a juste une opération pour laquelle il faut qu'il se baisse souvent davantage, c'est au moment où il prend le bras de transmission qui est dans un grand container à côté de lui. Au début, le bras est au sommet du container, l'ouvrier peut le prendre facilement et petit à petit, moins il y a de pièces dans le container, plus il doit se baisser pour les ramasser, mais c'est la seule opération qui réclame cette flexion du tronc, sur l'ensemble du cycle. Cela dure trois secondes sur un cycle de travail de 1'30 ; c'est supportable.

Sur le même poste, regardons comment travaille un jeune ouvrier de 19 ans en train d'apprendre. Il fait les mêmes opérations et vous voyez qu'il a des postures de travail beaucoup plus penchées, alors pourtant qu'il est plus petit. S'il était plus grand, on pourrait comprendre qu'il soit davantage amené à se baisser. Il est plus petit et pourtant, il se penche davantage parce que ne connaissant pas très bien le poste, il a besoin de regarder de près les gestes qu'il est en train de faire. Il se penche, il surveille, il va parfois regarder en dessous, s'il y a quelque chose à visser par en dessous. Il sollicite beaucoup sa colonne vertébrale. Mais ce jeune en est seulement à son deuxième jour de formation, il ne connaît pas encore bien le poste et on comprend qu'il ait ces postures. On va revenir le voir, ce même jeune, deux mois après sa formation. Deux mois sur une chaîne, cela veut dire qu'il a fait 20 000 fois le montage. Donc, il a eu le temps de modifier ses pratiques. Il les a en effet modifiées. Vous voyez qu'il n'a pratiquement plus la posture très penchée sauf toujours pour aller prendre les pièces dans le container mais, si je puis dire, il s'est un peu arrêté dans l'amélioration de sa propre posture de travail qui reste tout de même assez penchée.

Quand on en parle avec l'un et l'autre, tous les deux le confirment. Le jeune dit : oui, c'est une posture assez penchée mais je la supporte bien, je suis jeune et le soir, je ne suis pas trop fatigué par ce poste. Je n'ai pas l'intention de rester de longues années à travailler sur la chaîne, je pense à une autre carrière professionnelle. Donc, en quelque sorte, je ne vais pas m'investir mentalement dans la recherche du bon petit geste qui m'évitera de me fatiguer. L'autre de 46 ans dit : je sais très bien qu'il faut éviter ce genre de posture. Il s'est donc fabriqué toute une série de petites habiletés gestuelles, des tours de main pour faire tout ce qu'il faut faire, sans avoir pratiquement à se pencher ou à regarder de près ce qu'il est en train de faire. C'est la façon de l'ancien d'essayer de se préserver. Encore faut-il que la situation de travail le permette.

Je récapitule ce premier volet des postures pénibles de travail. Quels sont les enjeux pour la compréhension des relations entre l'âge et le travail, pour les actions de prévention et peut-être des négociations sur ces sujets ? On pourra y revenir si vous le voulez.

Bien sûr, compte tenu de la persistance des contraintes physiques, il faut continuer à se soucier de tout ce qui concerne l'usure de l'organisme à long terme. Je suis complètement dans le champ de ce que les collègues de Renault Trucks vous ont montré. Comment faire pour protéger les personnels de sollicitations physiques fortes ?

Il faut comprendre les conséquences de ces phénomènes d'usure sur la santé et même sans doute après la retraite. Quel effet ont-ils sur l'efficacité au travail ? Est-ce qu'on arrive à travailler de manière aussi efficace quand on a mal ? Probablement pas.

Il faut aussi réinterroger ces fameux mécanismes de sélection qui font qu'on abrite relativement les âgés et qu'on soumet davantage les jeunes. C'est un système qui n'a pas que des qualités ; il a des défauts ce système. Est-ce qu'il protège vraiment bien les anciens ? Y a-t-il suffisamment de postes pour eux ? On a vu dans l'exemple de Renault que lorsque le niveau d'activité baisse, tous les jeunes intérimaires repartent. Par conséquent, le système d'affectation différentielle selon l'âge ne fonctionne plus parce qu'il n'y a plus assez de jeunes.

Avec le vieillissement, il y aura de moins en moins de jeunes, donc il faut anticiper, sachant qu'on ne pourra pas indéfiniment bénéficier d'un flot de jeunes capables de tenir les postes les plus difficiles. Si les jeunes continuent à assumer ces postes, cela ne leur fera pas du bien. Ils vont vieillir plus rapidement et moins bien. Ce n'est pas une solution.

Tout cela justifie d'une part, de faire de la prévention, de l'ergonomie de base, limiter les efforts physiques et aussi –c'est la ligne que j'ai mise à la fin qui peut amener des réflexions intéressantes– comment faire pour repérer et favoriser des stratégies de préservation des gens par eux-mêmes grâce à leur expérience ? Aménager la situation de travail pour qu'ils puissent le faire et aussi permettre d'échanger leurs expériences et procédés de travail.

J'attaque la deuxième partie de mon exposé avec **les questions d'horaires**. Je n'ai pas besoin d'insister : dans les grandes enquêtes françaises et européennes, dans tous les pays comme aux Etats-Unis, il y a une progression constante de toutes les formes d'horaires atypiques : travailler de nuit, très tôt le matin ou très tard le soir ou être en horaires alternants. Dans le transport aérien, cela doit être très développé. Je ne sais pas si cela concerne de plus en plus de personnes ?

**Un participant.**- Au moins 20 000 personnes chez Air France.

**M. VOLKOFF.**- Globalement, c'est sûr, cela augmente. Est-ce que cela pose des problèmes particuliers avec l'âge ? Oui, car avec l'âge, cela a été bien démontré, on a tendance à une fragilisation du sommeil. En fait, on réagit moins bien au décalage horaire à cause de la fatigue, des perturbations de la vie familiale qui sont vraies à tous les âges mais qui peuvent être plus difficiles à supporter à mesure que les années s'accroissent. Parce que, parfois, quand on a 45-50 ans, on a un peu moins besoin du supplément de salaire lié aux horaires de nuit parce que le salaire de base est un peu meilleur. Ce n'est pas toujours le cas. Parfois aussi, parce que –cela a été montré dans les hôpitaux, par exemple– on en a assez d'appartenir à ce monde très particulier, ceux qui travaillent de nuit quand les autres dorment. On a envie de revenir à une vie sociale plus normale.

Je vous ai montré un graphique sur les postures, en voici un autre sur les horaires. Il n'y a pas de doute, il y a bien des phénomènes, encore aujourd'hui, en Europe, de relative mise à l'abri des seniors vis-à-vis du travail en horaires décalés. Plus on avance en âge, moins on travaille en horaires décalés ; ce qui semble bien vouloir dire que plus on avance en âge, moins on

arrive à travailler en horaires décalés, en tout cas, on souhaite s'en écarter. Il est très possible que dans certaines entreprises, comme les vôtres, ce ne soit pas vrai et qu'on continue à travailler en horaires décalés jusqu'à des âges plus avancés. Je n'en sais rien, je n'ai pas fait d'analyse chez vous. Elle serait d'ailleurs faisable au travers des résultats de l'enquête SUMER<sup>1</sup>, par exemple.

Si, j'ai un résultat, qui vaut ce qu'il vaut ! Pour le personnel au sol, il y a une indication sur la proportion d'effectifs qui ont un horaire générant des majorations de salaire. Cela doit ressembler à des horaires décalés, atypiques ou du travail de nuit. Même à Air France les quadragénaires et les quinquagénaires des personnels sol sont encore relativement moins exposés aux horaires décalés. On ne sait pas si cela va durer ni si c'est généralisable à d'autres catégories. Ce n'est pas non plus une tendance vertigineuse. Il y a quand même parmi les quadragénaires et quinquagénaires, des proportions pas négligeables de salariés en horaires atypiques.

Voyons maintenant quels problèmes cela pose aux seniors.

Premièrement, travailler en horaires décalés, notamment de nuit, raccourcit vraiment leur durée de sommeil, davantage que chez les jeunes. Voici un résultat très précis, une ancienne étude qui n'a pas été menée dans une population du transport aérien mais parmi des journalistes de l'Agence France Presse. On constate que les durées de sommeil baissent toujours avec l'âge, quel que soit l'horaire, mais pour ceux qui travaillent en équipe de nuit, la baisse est vraiment très forte. Chez les salariés journalistes en équipe de nuit, il y a une heure et demie de sommeil de moins chez ceux de plus de 50 ans par rapport aux plus jeunes.

En même temps, là aussi, on peut se créer une expérience du travail de nuit permettant de mieux vivre cette période, comme on peut se créer une manière de se comporter dans un poste de travail avec une posture difficile. Je ne vais pas développer car cette recherche a été menée dans un milieu de travail très différent du vôtre. C'est la seule existante pour l'instant concernant le rôle de l'expérience dans le travail de nuit. Elle a été menée à l'hôpital sur le travail des infirmières où on a démontré comment les infirmières apprennent à organiser leurs tâches nocturnes pour faire face à certains moments où leur fatigue est plus forte, où elles sont moins vigilantes et où cela leur devient plus difficile d'effectuer leur travail.

Ainsi, cela leur arrive de déplacer les heures auxquelles elles font certains soins pour pouvoir prendre un temps de repos. Elles évitent par ailleurs certaines tâches délicates à certaines heures par exemple, pas entre 4h00 et 5h00 mais plutôt entre 1h00 et 2h00 du matin.

Elles essaient aussi –c'est important– d'éviter les situations de travail dans l'urgence. Le travail dans l'urgence, en horaires décalés, en horaires de nuit, est particulièrement coûteux, notamment quand on est âgé et expérimenté. On voit ces infirmières faire toute une série de choses dans la gestion de leur service hospitalier de nuit pour éviter les urgences, la nuit. Il y en a quand même forcément puisque c'est un service hospitalier et qu'il faut intervenir auprès des malades. Mais elles essaient de gérer le protocole de surveillance en laissant certaines portes de chambre ouvertes, en allant voir certains malades, en faisant bien les transmissions de consignes avec l'infirmière d'après-midi, tout cela afin de pouvoir anticiper les problèmes. Par exemple, voir le plus possible de malades éveillés dès leur première tournée, parce que quand on voit le malade éveillé, on en sait beaucoup plus sur son état, sa forme, etc.

Ce sont des stratégies qui se bâtissent avec l'expérience. Il y a une expérience spécifique du travail de nuit qui peut se construire dans certaines conditions et qui aide à passer ces périodes

---

<sup>1</sup> Surveillance Médicale des Risques professionnels

de manière moins fatigante, moins dangereuse et plus efficace. Encore une fois, sans régler pour autant le problème que le travail de nuit peut poser à la santé.

Si je récapitule ce deuxième volet de mon exposé, les enjeux âge/travail des horaires décalés, des horaires atypiques amènent des problèmes de troubles du sommeil, de troubles de santé en général, liés à l'âge et à la durée d'exposition, et des problèmes liés à la vie familiale et sociale qui ne se posent pas de la même manière à 40 ou 50 ans qu'à 20 ou 30 ans.

Se pose aussi le problème des pauses, notamment le droit de dormir. Dans les métiers du transport aérien, je suppose que cela pose des problèmes particuliers, mais sachez que de plus en plus de recherches internationales dans les métiers les plus divers montrent que lorsque les personnes travaillant de nuit ont la possibilité de dormir 15 ou 20 minutes – avec un collectif de travail autour qui peut les réveiller si besoin – elles sont beaucoup plus en forme, moins fatiguées, en meilleure santé et plus efficaces au travail. Je suis tout à fait conscient qu'on ne peut pas le faire quand il n'y a qu'un seul pilote dans l'avion, par exemple. Si, on peut ?! Alors, si on peut, c'est très bien !

Voyons à présent les problèmes liés aux pressions temporelles, au travail dans l'urgence.

Ce que je vais vous dire maintenant peut vous sembler un peu théorique mais pas trop, j'espère. **Pourquoi y a-t-il une intensification du travail dans les pays industrialisés ?** Pourquoi se retrouve-t-on de plus en plus à devoir se dépêcher dans le travail ?

On peut schématiser les choses ainsi. Il y a toujours eu dans les systèmes industriels des contraintes industrielles. Tant de pièces à sortir par heure avec une cadence automatique d'une machine, il y en a toujours eu. Mais maintenant, on commence à retrouver ces contraintes de type industriel dans les situations de service. Je ne sais pas si ce que je dis est fidèle à la réalité dans vos entreprises, mais supposons par exemple, un personnel à un guichet Air France dans un aéroport qui devrait se débrouiller pour faire passer tant de voyageurs en une heure. C'est vrai ou faux ? Avez-vous des critères, des normes ? C'est un peu vrai ? Cela peut l'être par endroits, peut-être pas dans d'autres, je ne sais pas du tout.

Pour les caissières des grands magasins, aujourd'hui, avec les codes-barres, les lecteurs laser, etc., le système informatique enregistre toutes leurs performances de travail. Et elles sont affichées sur un écran de télévision, dans la salle de repos au sous-sol du magasin. Quand la caissière fait sa pause, elle voit la performance qu'elle vient de faire et ses collègues la voient aussi... Il y a des sanctions, des récompenses, etc. Vous, client du magasin, vous êtes dans une relation de commerce avec la caissière, mais elle, dans sa tête, elle est dans un système industriel !

A l'inverse, les contraintes dites marchandes, c'est-à-dire s'adapter aux clients, ont toujours existé dans l'univers marchand, dans les commerces, les guichets, dans les transports, mais de plus en plus on les retrouve dans des situations industrielles, parce qu'il y a une plus grande variété de la production. Il faut s'adapter au client. Le discours est constant : le client, le client, le client ! Dans certaines grandes entreprises, je suppose volontiers que c'est le cas à Air France ou à KLM, il y a des parties de l'entreprise qui sont désormais appelées "fournisseurs" alors qu'une autre partie de l'entreprise est "le client". Avec cette pression : attention, il ne faut pas faire attendre le client.

En plus, cela va vous paraître loin de votre univers de travail, mais il y a ce qu'on appelle les contraintes de type domestique, celles qu'on rencontre dans une famille, dans une petite exploitation agricole, dans un petit commerce, des gens qui sont très soudés, qui travaillent ensemble. Ce n'est pas nouveau dans les exploitations agricoles ni dans le commerce ni dans les services. Par contre, ça l'est dans les grandes entreprises et les grands systèmes industriels où, de plus en plus, des systèmes d'évaluation de petites équipes sont mis en place.

Je ne sais pas si vous le vivez dans votre compagnie, mais il y a des systèmes où on regarde la performance d'une petite unité de 4 ou 5 personnes au sein d'une entreprise qui dépendent énormément les uns des autres. "Ah, je n'ai pas fini, est-ce que tu peux rester un quart d'heure de plus pour le faire, sinon, on n'aura jamais bouclé à temps. Rends-moi service, et je te le rendrai demain." C'est bien, c'est de la coopération mais mine de rien, c'est une contrainte de rythme de plus.

On peut donc avoir des contraintes qui se cumulent et cela devient assez compliqué à gérer. Si je prends par exemple votre métier, mesdames les interprètes des exposés des intervenants. Je ne connais pas très bien vos contraintes mais je pense qu'elles sont un peu de type « industriel » : Vous devez absolument tenir de telle heure à telle heure et suivre de manière précise le rythme de mes paroles (qui sont d'ailleurs peut-être trop rapides ? J'espère que non !) Vous devez aussi vous adapter à l'assistance, leur parler clairement, de manière compréhensible, tout en restituant un peu l'animation de ce que je raconte ; c'est une contrainte de type « commercial ». En plus, vous avez des contraintes un peu de type « domestique », parce que vous êtes deux interprètes et que le travail que l'une ne fait pas, c'est l'autre qui devra le faire.

Pourquoi est-ce que cela pose des problèmes dans l'activité de travail ?

Supposons des univers de travail catégorisés de manière très simplifiée selon le degré de contraintes industrielles, et de contraintes marchandes, commerciales, de service :

Supposons que dans une situation de travail, les deux contraintes soient modérées, pas trop de contraintes industrielles ni de contraintes commerciales, marchandes. Là, l'ergonomie, la sociologie et la psychologie du travail, ou la vie quotidienne, montrent qu'il y a des stratégies de travail déployées par les personnels, notamment grâce à leur expérience. Bien sûr, ils font le travail qu'ils ont à faire mais en plus, ils font plein d'autres choses très utiles. Ils anticipent sur la suite ; ils vérifient ce qu'ils viennent de faire ; ils se concertent entre collègues ; ils essaient d'apprendre de nouvelles façons de faire.

Supposons maintenant que la contrainte industrielle soit plus forte mais assez prévisible finalement. Du coup, on peut avoir des stratégies de travail comme dans cet exemple de l'automobile tout à l'heure, où "je commence à bien connaître ce contexte, je sais ce qui va se passer dans les heures et les jours qui viennent, donc je m'y adapte et je me forge mes stratégies de travail".

Supposons que se durcissent seulement les contraintes de style marchand : il faut que je m'adapte au client. C'est normal mais forcément, quand on a à s'adapter au client, il y a des heures de pointe et des temps creux. J'apprends donc à me servir des temps creux et des temps moins sollicités pour préparer la suite, etc.

Quand j'ai les deux contraintes en même temps, toutes les stratégies se retrouvent remises en cause : je n'ai plus de temps creux parce que le système industriel les a supprimés, et je n'ai pas la stabilité parce que je dois sans arrêt m'adapter à l'imprévu. On a un travail dense, avec de l'imprévu. C'est la pire situation du point de vue organisation du travail car c'est très difficile d'arriver à se construire des stratégies de travail, notamment pour les seniors et les expérimentés.

Je n'ai pas de temps creux ni de possibilités d'anticiper : je ne suis pas bien.

Vérifions un peu tout cela. Premièrement, voici le résultat d'une enquête française mais les enquêtes européennes montrent exactement la même chose. Toutes les formes de contraintes de rythme -les trois que vous voyez là mais aussi bien d'autres- ne cessent de se développer :



des contraintes de type marchand, de nature industrielle, etc., tout ce dont je vous parle depuis tout à l'heure. Les pourcentages de gens exposés à ces contraintes ne cessent d'augmenter.

Est-ce que cela pose des problèmes particuliers aux vieillissants ? Oui, cela en pose. On s'en est rendu compte par des analyses démographiques avec toujours le même constat : il y a plutôt une mise à l'abri des âgés. Cela veut bien dire que cela leur pose des problèmes. Les connaissances en psychologie et physiologie du travail montrent qu'avec l'âge, on a en effet besoin de ralentir légèrement, être un peu plus prudent, vérifier ce que l'on fait, être attentif à la qualité de ses gestes et décisions que l'on réalise. Des études ergonomiques montrent qu'avec l'âge, on essaie d'anticiper les urgences, et quand on ne peut pas, on n'est vraiment pas bien.

Il y a même des travaux en épidémiologie qui montrent que la pression temporelle forte fait davantage de dégâts chez les seniors que chez les plus jeunes.

Voici des exemples avant de passer à ma quatrième et dernière partie.

Premièrement, la courbe, je ne vous la commente plus, il y a bien un mécanisme de sélection sur l'âge. Si on écarte la tranche d'âge des 15-24 ans, qui est très particulière et peu nombreuse, pour le reste, on a bien cette tendance descendante : plus on avance en âge, plus on est mis un peu à l'abri de la situation de pression temporelle la plus forte.

Je vous parlais d'un résultat en épidémiologie. Dans une grande enquête auprès de femmes en emplois administratifs, si l'on regarde le pourcentage de celles qui consomment des somnifères ou des tranquillisants de manière régulière, chez les employées qui disent qu'elles n'ont pas obligation à se dépêcher dans leur travail, on ne voit pas de différence selon l'âge dans la consommation de somnifères. Par contre, chez celles qui admettent qu'elles sont souvent obligées de se dépêcher, on voit une augmentation très forte de la consommation de somnifères. Autrement dit, la consommation de somnifères et de tranquillisants est très forte chez celles qui sont souvent obligées de se dépêcher dans leur travail et qui ont la cinquantaine.

Je vous parlais de stratégie d'expérience. En voici une parmi beaucoup d'autres. C'est une recherche qui a été menée dans la sidérurgie, dans la fabrication de bobines d'acier. Ce sont les résultats d'une analyse des déplacements dans l'atelier d'un ouvrier jeune et d'un ouvrier ancien, qui font exactement le même travail, le matin, l'après midi, un autre jour. On voit que les déplacements du jeune sont plus fréquents que ceux de l'ancien quand le motif du déplacement est une urgence. Il y a un problème sur la bobine, un incident est survenu, il faut que je réagisse. Là, il y a une plus grande mobilisation des jeunes. En revanche, tout ce qui est déplacement anticipateur, "je vais donner une information à quelqu'un, tirer une information à quelqu'un, préparer mon matériel", il n'y a pas d'urgence mais je me déplace pour régler par avance des problèmes, revient beaucoup plus aux anciens. Le résultat marche bien parce qu'ils ont moins d'ennuis et moins besoin d'intervenir dans l'urgence. Les deux stratégies marchent très bien mais c'est flagrant de voir à quel point les stratégies de l'ancien sont construites autour de l'idée "je ne veux pas me trouver bousculé, je veux pouvoir maîtriser les choses par avance".

Pour conclure sur cette troisième partie, que faut-il comprendre des pistes d'action dans les relations âge/travail ? Il y a lieu de bien comprendre comment l'expérience peut être utile pour gérer les contraintes de temps. Mais aussi, les contraintes de temps permettent-elles ou pas d'élaborer vraiment de l'expérience ?

C'est une question très épineuse dans beaucoup de milieux, je ne sais pas si chez-vous, pour mettre un senior à l'abri de l'urgence dans le travail, on va lui faire perdre l'intérêt et la richesse de son travail ? Dans les bureaux, cela se passe souvent ainsi. Le poste de secrétaire

de Direction, l'assistante d'un cadre important, est un travail qui demande d'être réactif, de sauter d'une tâche à l'autre, d'avoir plein de choses en tête. C'est plutôt intéressant. Si à 45, 50, 55 ans, la secrétaire n'y arrive plus parce qu'elle ne supporte plus bien cette pression de tous les jours, il faut qu'elle soit reconvertie sur un autre poste de bureau. Ces secrétaires ont des compétences, ce n'est pas le problème. Mais pour les mettre sur un poste de travail moins sollicitant et intensif, on va peut-être les mettre dans une situation moins intéressante, moins riche, moins motivante, où elles vont s'ennuyer. Cela fait une fin de vie de travail pas drôle du tout. Il n'y a plus l'intensité du travail, certes, mais pas l'intérêt non plus...

Il y a des situations où la pression temporelle augmentant chez les salariés vieillissants, ils souhaitent s'arrêter : "je ne tiens plus que le coup donc j'essaie de prendre ma retraite dès que possible".

Un point important, qui a dû être abordé par les intervenants précédents : quand il y a une forte pression temporelle dans le travail, ce n'est vraiment pas facile de faire passer les savoirs professionnels entre les anciens et les plus jeunes. Cela demande un peu de temps et de ne pas être bousculé constamment par son travail.

Venons-en au quatrième et dernier aspect que je souhaite présenter. L'entreprise bouge. Le phénomène majeur des entreprises de maintenant, c'est que l'on considère qu'il est bien qu'elles n'arrêtent pas de bouger. Je ne sais pas comment cela se passe dans vos deux entreprises, mais c'est une tendance générale. La bonne entreprise, paraît-il, c'est celle où tout change, tout le temps. On s'adapte. Vous verrez dans cette diapositive, toutes les phrases de littérature managériale qu'on enseigne aux managers depuis de longues années. Je prends celle-ci : le responsable manager n'est plus quelqu'un qui vraiment dirige, qui commande, c'est quelqu'un qui donne du souffle, qui pointe l'avenir du doigt. A la limite, le bon chef n'est pas celui qui maîtrise bien la situation tout de suite. C'est celui qui est capable d'annoncer que dans quelques mois ou quelques années, on sera autrement qu'on est.

Vous avez exactement le pendant de tout cela en bas de cette diapositive. On ne parle plus du chef, mais du salarié : *Celui qui saura maîtriser la plus grande variété de situations professionnelles et s'intégrer sans revendication* –c'est bien devant un public de syndicalistes de dire cela !– *dans des équipes de configurations diverses, aura un avantage incontestable dans sa progression professionnelle*. Selon cette phrase, le bon salarié n'est plus celui qui maîtrise bien son travail de maintenant. C'est celui qui est prêt à en faire un autre demain. Cela change vraiment beaucoup de choses. En particulier pour les seniors.

Pourquoi ? Est-ce que vraiment les changements dans le travail seraient plus difficiles avec l'âge ? Peut-être un peu, oui. Parce que certains mécanismes élémentaires qu'on a besoin de solliciter du côté de la mémoire immédiate au moment de l'apprentissage, sont un peu moins performants quand on a quitté l'école depuis longtemps, mais c'est une raison très modeste.

En revanche, ce qui est tout à fait vrai –plus en France qu'aux Pays-Bas– c'est que nous avons globalement en France, mais peut-être pas chez Air France, un bas niveau de formation continue. Il y a peu d'initiatives de formation professionnelle au fil de la vie professionnelle. Du coup, plus on avance en âge, plus on a perdu l'habitude des situations d'apprentissage, plus on n'est pas très sûr de savoir comment faire évoluer ses propres compétences, plus nos cadres hésitent à nous proposer des modifications dans nos tâches, et plus on redoute la confrontation avec les jeunes, plus on se demande si c'est utile d'apprendre à tout âge, etc. C'est ce contexte difficile de face à face entre les vieillissants et l'apprentissage mais je suis sûr que **Catherine Delgoulet** vous l'a développé ce matin.

Je vous montre quand même ce résultat statistique, la dégringolade dans les apprentissages au travail. L'apprentissage est visiblement nettement plus l'affaire des jeunes que des anciens.

Voilà les courbes françaises dont je vous parlais à l'instant, comment la formation professionnelle bouge avec l'âge et la catégorie sociale.

A Air France maintenant. Je pense que cette courbe concerne le personnel sol, c'est le nombre moyen d'heures par salarié formé et le pourcentage d'effectifs formés. Plus on avance en âge, moins on bénéficie de formations. Je ne développe pas davantage parce que Catherine en a beaucoup parlé mais où sont les problèmes par rapport aux seniors, est ce qu'il y a lieu de réfléchir, négocier, et d'agir ? Il faut vraiment comprendre pourquoi un changement est une épreuve et faire en sorte que les changements soient moins éprouvants, notamment pour les seniors qui sont à une période avancée de leur vie professionnelle.

Il faut veiller à la cohérence dans les changements. C'est très important, c'est rare qu'on y réfléchisse et c'est encore plus rare qu'on négocie sur cet aspect. Je me permets de plaider pour. Changer, pourquoi pas ? Mais quelle est la cohérence entre la situation nouvelle et la précédente ? Essayons de la comprendre et de vérifier en quoi des connaissances accumulées pendant la période précédente vont être utiles dans la période qui s'ouvre ? Cela demande à être préparé attentivement.

Essayons de veiller à ne pas briser la confiance des collectifs dans ces changements. On peut passer par des phases de changement mais dans des conditions telles qu'on reste ensemble, on reste soudés, et on peut échanger sur nos difficultés.

Essayons de ne pas faire à la fois du changement et de l'urgence dans le travail. Une phase de changement devrait être une phase –je suis désolé– de ralentissement relatif du travail, sinon le changement ne se passera jamais bien ; on ne peut pas prendre un virage à la vitesse où on prend une ligne droite, sinon on part dans le décor !

*("Nous, oui !" général du public)*

**Un participant.**- Sauf en avion !

**M. VOLKOFF.**- Je ne sais pas comment cela se maîtrise ou comment cela se négocie, mais il faut que les changements dans l'entreprise soient préparés, concertés, réfléchis, et en tenant compte des caractéristiques des salariés expérimentés qui sont de plus en plus nombreux. Et on peut, bien sûr que l'on peut ! Je ne suis pas en train de plaider pour "il va y avoir plein de seniors dans l'entreprise, on arrête tout, on ne touche plus à rien, on ne fait plus de changement dans l'entreprise". Ce serait idiot, inefficace économiquement et ce ne serait pas du tout spécialement agréable pour les seniors eux-mêmes ! Ce n'est pas parce qu'on a 45, 50, 55, voire 60 ans qu'il faut que tout se fige et tout se bloque, mais il faut réfléchir à la façon de s'y prendre.

Globalement, vous l'avez sans doute compris depuis le début de mon intervention, avec l'âge, il peut survenir un certain nombre de déclin. Des problèmes de douleurs articulaires, de fragilité du sommeil, de fonctionnement moins rapide, etc. En même temps, on se construit une expérience du travail, de soi-même, et des autres. On se construit des ressources. Tout cela permet de se bâtir des stratégies dans le travail qu'il faut vraiment réussir à bien connaître.

Pourquoi ? Le but auquel il faudrait qu'on arrive, en termes de situation de travail, le résultat d'actions et de négociations, serait que ces stratégies dans le travail soient réalisables. Cela ne dépend pas que des salariés eux-mêmes mais aussi de l'environnement de travail, des conditions de travail, de l'organisation du travail, et de la formation. Comment faire pour rendre ces stratégies de travail réalisables et efficaces ? « Efficace », ce n'est pas exactement « efficace » Efficace, veut dire un bon résultat sans trop de fatigue ni de difficultés pour soi-même, sans trop d'efforts. Transférable d'une situation à une autre.

Pour tout cela, c'est presque le message principal de mon exposé : reconnu. Il faudrait que dans les entreprises, on se remette à connaître, à comprendre, à s'intéresser aux ressources de l'expérience. L'expérience apporte des ressources extraordinaires qui souvent, malheureusement, sont méconnues. Et quand on les méconnaît, on ne s'occupe plus bien des travailleurs seniors...

Quand le travail est tel que les stratégies d'un salarié de 50 ans et plus ne sont plus réalisables, ou ne sont plus efficaces ou ne sont plus transférables ou ne sont pas reconnues, c'est là qu'il est un vieux travailleur. Un vieux travailleur, ce n'est pas quelqu'un qui a plus qu'un certain âge. C'est quelqu'un dont les stratégies de travail ne fonctionnent plus parce qu'on n'a pas créé le système de travail pour que ses stratégies de travail marchent. Evidemment, quand on est un vieux travailleur, on a très envie de devenir un jeune retraité... !

Merci de votre attention !