

## Débat intégral VOLKOFF

**M. CADOREL.-** Un très grand merci, Monsieur **Volkoff**. Il nous reste 20 minutes pour les questions, pas plus, parce que M. **Volkoff** est attendu pour un cours. A qui l'honneur ?

**QUESTION.-** Merci, Monsieur Volkoff de cette présentation et de nous avoir communiqué ces statistiques. Les chiffres dataient de 2005 et vous avez brièvement évoqué l'importance de la crise mais j'aimerais savoir ce que les chiffres plus récents nous apprennent du rôle des seniors dans la société suite à la crise ?

**M. VOLKOFF.-** Les statistiques des grandes enquêtes prennent toujours un peu de temps à fabriquer. Donc, on a forcément des résultats qui remontent à 3, 4 ou 5 ans. Les courbes orange que je vous ai montrées à plusieurs reprises sur l'Union Européenne proviennent des enquêtes quinquennales sur les conditions de travail en Europe qui sont faites par la Fondation de Dublin pour l'amélioration des conditions de travail. Vous trouvez tous ces résultats très facilement sur Internet sur le site de la Fondation de Dublin [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu).

L'enquête a lieu tous les 5 ans. La première a eu lieu en 1990, puis 1995, 2000 et 2005. C'est pour cela que je vous ai montré des résultats de 2005. En termes de statistiques, je n'ai pas encore les résultats de 2010.

A partir d'outils statistiques plus légers que nous utilisons dans certaines entreprises, je peux vous dire que la période de crise s'est plutôt traduite par une intensification du travail suite à une pression accentuée face à la concurrence. Actuellement, il y a pour tout le monde des phénomènes accrus du type de ceux que j'ai mentionnés, en particulier la question de la pression temporelle. On voit de plus en plus de personnes qui dépassent leurs horaires de travail, qui disent qu'elles font trop vite une opération qui demanderait davantage de soins. Les items que je vous indique sont dans le fichier EVREST<sup>1</sup>, auquel une partie des médecins du travail d'Air France participent, notamment Air France Cargo. Là, il n'y a pas encore de résultats en évolution, puisque Air France le fait seulement depuis l'année dernière ; c'est donc la deuxième année.

Sinon, la tendance générale par de petites indications que nous avons comme cela, c'est une accentuation de la pression temporelle pour tous les âges, ce qui peut mettre les âgés encore davantage en difficulté. Pour les postures, les horaires, ce sont des tendances de très long terme qui sont préoccupantes mais qui ne sont pas spécialement en lien avec la période de crise.

**QUESTION.-** Dans la troisième partie de votre exposé, j'ai comparé vos chiffres avec ceux de KLM. J'aimerais, si le président me le permet, les partager avec vous et mes collègues français.

Quand on voit la répartition des âges chez Air France et KLM, ce que fait Air France pour le personnel sol, vous le retrouvez dans votre troisième tableau. Air France a beaucoup plus de personnel que KLM, on ne peut pas faire des comparaisons d'un à un. Par contre, les chiffres dont je dispose datent du 1er septembre 2009, ils sont plus récents et ils se basent aussi sur le personnel navigant.

Quand je regarde la catégorie 26 ans et plus, cela donne 535 hommes chez KLM. Pour la catégorie des jeunes et par exemple les femmes, il y en a 524 et je pense de moins de 26 ans. Pour les 31-35 ans, il y a 1542 hommes, uniquement pour Amsterdam, sans compter les escales et 2 036 femmes. Dans les 46-50 ans, nous avons 3 099 hommes et 2 139 femmes.

---

<sup>1</sup> Evolutions et Relations en Santé au Travail

Dans la catégorie 51 à 55 ans, nous avons 2 230 hommes et 859 femmes. De 56 à 60 ans, 1 330 hommes et 473 femmes. Enfin, les plus de 60 ans, 323 hommes et 100 femmes.

Quand on compare ces chiffres avec le personnel sol Air France, 3 hommes seulement ont 65 ans, je sais qu'à Air France, on essaie de prendre sa retraite à un âge plus précoce. 171 hommes ont 60 ans. 3 hommes et 2 femmes ont 63 ans. 52 hommes et 30 femmes ont 62 ans. Et 59 femmes et 76 hommes ont 61 ans.

Je vous montre simplement par ces chiffres qu'aux Pays-Bas, le personnel est contraint de rester au travail plus longtemps. Par rapport à votre présentation, il est donc nécessaire d'organiser très rapidement une politique pour que les seniors de KLM et aux Pays-Bas soient intégrés dans la culture d'entreprise. Qu'en pensez-vous ?

**M. CADOREL.**- Une précision : à Air France, il y avait un accord de branche qui s'est éteint le 1er janvier 2010 et qui mettait d'office à la retraite les personnels au sol, au-delà de 60 ans. Cela explique qu'il y ait très peu de salariés âgés à la différence de KLM.

**Le syndicaliste.**- Je rajoute qu'il faut déduire des chiffres que je viens de vous citer, 4 000 personnes qui sont parties de chez KLM les 18 derniers mois.

**M. VOLKOFF.**- Commentaire de tête, en essayant de me souvenir des chiffres que vous avez indiqués. Je viendrai ensuite à ce sur quoi vous avez insisté, c'est-à-dire que les seniors sont plus âgés aux Pays-Bas. Il y a des similitudes avec ce que j'indiquais pour Air France. Première similitude avec Air France, une grande dissymétrie entre les structures d'âge des hommes et des femmes. La problématique des travailleurs seniors, je pense, mérite d'être pensée avec sa dimension différente selon les personnels masculins et féminins, qui sans doute recoupe d'ailleurs des différences de profession. Il faudrait donc regarder ensuite les différents métiers.

Deuxièmement, vous avez effectivement une population plus âgée que celle décrite pour Air France, mais elle n'a pas fini d'être âgée. C'est-à-dire que, si j'ai bien entendu, vous avez quand même plus de personnes de 46-50 ans que de 56-60 ans. Ces 46-50 ans, si on peut dire, ce sont les « vieillissants », et les plus nombreux, mais pas les plus âgés. Les plus âgés, eux, sont au-dessus, et moins nombreux. Donc, cette structure d'âge va continuer à se déformer vers des âges plus élevés, puisque les plus grands départs ne sont pas encore tout de suite. Les départs les plus nombreux se feront dans 10 ou 15 ans, si j'ai bien compris vos chiffres. Il y a plus de monde à 10-15 ans de la retraite qu'à un an de la retraite. Vous avez là une population que vous trouvez déjà bien âgée, mais qui va encore vieillir.

Maintenant, sur le fait qu'aux Pays-Bas le personnel est plus âgé qu'en France, c'est général et pas propre à votre entreprise. C'est général pour les populations en emploi des deux pays, tous secteurs confondus. Des points sur le temps partiel devraient quand même être vérifiés par des investigations plus précises.

On dit souvent –je ne sais pas si c'est vrai à KLM– que le temps partiel est nettement plus développé aux Pays-Bas qu'en France. C'est vrai. D'autre part, il y a aux Pays-Bas –vous avez peut-être eu l'occasion d'en discuter depuis hier– des formes de prise en charge des personnes ayant des problèmes de santé et âgées, qui sont un peu différentes de ce que nous avons en France et qui sont peut-être plus actives. Il faudrait y regarder plus précisément et je ne suis pas un spécialiste de vos entreprises. Quant à la comparaison France/Pays-Bas, comme nous avons ici une des meilleures spécialistes des comparaisons européennes en politique des seniors, c'est toi, Annie, qui auras la parole après moi et pourras revenir sur cette question.

**QUESTION.**- M. Gourgeon, le PDG d'Air France, a dit que « bouger c'est être vivant ». Nous avons des réorganisations à profusion. C'est une mode. La question à se poser pour nous, c'est

la raison et le pourquoi de ces changements. Il ne s'agit pas de dire qu'Air France est une vieille dame qui ne doit pas bouger, nous sommes tous d'accord là-dessus, mais plus personne à Air France ne croit à des réorganisations qui cassent souvent, en fait, le travail et donc les salariés.

Nos managers, par exemple, ne restent pas plus de 3 ans en place. Ils mettent un an pour appréhender le travail et partent bien avant d'avoir vu les dégâts occasionnés par les changements. On reprend un nouveau manager et cela recommence. On ne parle que d'adapter les salariés au changement. D'ailleurs le vocabulaire est très intéressant.

La Direction met des formations managériales en place (Concerto, Major, etc.). On apprend à repérer les réfractaires au changement. C'est de l'accompagnement au changement, il ne faut pas être brutal mais juste repérer les repérer. On change quand même et cela donne vraiment le tournis.

On constate aussi un important glissement vers la vie privée. Non seulement, on a de plus en plus de téléphones et d'ordinateurs portables mais très souvent, les conventions empiètent sur nos week-ends (vous partez le samedi ou le dimanche). Des managers demandent à leurs équipes de déjeuner au restaurant dans la semaine, on part parfois en vacances ensemble. Les salariés plus âgés ont beaucoup de mal à accepter cet empiètement sur leur vie privée. Ils ont souvent déjà fait beaucoup de sacrifices pour l'entreprise et ils n'acceptent pas de rogner sur le peu qui reste de leur vie privée. Beaucoup ont déjà divorcé. On n'en parle jamais, mais quasiment 50 % des managers dans les escales en province, sont divorcés.

Qu'en pensez-vous ? Comment arrêter cette mode du changement ? Peut-on seulement l'arrêter ? Comment faire comprendre à nos Directions que le changement pour le changement n'apporte rien ?

**QUESTION.-** Je voudrais faire un commentaire. Vous avez insisté sur les contraintes industrielles et commerciales. J'ai bien reconnu la pression que subissent les personnels des centres d'appels à Air France. C'est clairement la conjonction d'une contrainte managériale et commerciale : la relation avec le client. Je fais référence à une émission que vous avez probablement vu, Carglass, émise par France 3 en novembre, qui a bien montré comment le management utilise le client pour contraindre le personnel et comment les financiers qui sont à la tête et même au dessus de l'entreprise, mettent une pression sur le management.

N'y a-t-il pas aussi une contrainte managériale ou financière qui s'applique plus largement aux cadres et qui en font craquer plus d'un ?

Vous avez évoqué au début de votre présentation, qu'Air France faisait partie des approvisionneurs de données pour le CREAPT, je pense par le biais des médecins du travail. Quand pourra-t-on en connaître le contenu, les analyses et les résultats de ces données ?

**M. VOLKOFF.-** Pour votre deuxième question, c'est déjà le cas mais dans les secteurs de l'entreprise qui participent à EVREST. Ce n'est donc pas toute l'entreprise. 7 ou 8 médecins du travail y participent, comme Michel.

**Dr Michel PITTACO.-** Il y a trois secteurs : le siège, le cargo et le commercial France.

**M. VOLKOFF.-** Dans ces secteurs, il y a même eu des restitutions en comité d'entreprise, en CHSCT. C'est un petit observatoire chiffré par questionnaire qui donne des indications de votre entreprise, jugées utiles, intéressantes, mais l'intéressant, ce sont les données mais aussi toutes les discussions auxquelles elles donnent lieu. C'est un système longitudinal, on retrouve les mêmes salariés de période en période.

**Le participant syndicaliste.-** Est-ce que cela concerne le stress ?

**M. VOLKOFF.**- Bien sûr, mais dans le questionnaire cela ne s'appelle pas stress, car pour des raisons que je ne vais pas développer ici, ni dans le questionnaire, ni dans notre propre équipe, on n'utilise pas ce terme. Je respecte tout à fait les travaux scientifiques et les débats sociaux qui l'utilisent mais personnellement, je n'utilise pas le terme stress. Je trouve qu'il comporte pas mal de pièges. Tout ce qui tourne autour du rapport au travail, des interruptions dans le travail, du débordement, de la pression temporelle, des marges de manœuvre, tout ce que, dans une certaine littérature, on appelle facteur de stress, représente bien un quart du questionnaire.

**Dr PITTACO.**- On va laisser Serge Volkoff partir et je vous parlerai une minute des études qui sont en cours dont EVREST, SVP, etc.

**M. VOLKOFF.**- La première partie de votre question et la vôtre, Madame, se rejoignent. Si je savais ! Je vais répondre très brièvement vu l'heure. Il faudrait arriver à faire comprendre que l'on peut se calmer un peu. Je ne dis pas qu'il faut tout arrêter, tout mettre à plat, réfléchir, mais on pourrait quand même desserrer un peu, se dire que le changement technologique qu'on veut absolument pour dans 3 ans, si on le fait en 4 ans au lieu de 3, est-ce vraiment si sûr qu'on va perdre beaucoup de parts de marché ?

Cette réorganisation que ce nouveau manager veut mettre en place, a-t-il vraiment besoin de le faire dans l'urgence ? Est-ce qu'on ne pourrait pas faire deux ou trois réunions de CHSCT, tranquillement, pour faire le tour de la question ? Ce n'est pas refuser la réorganisation, mais bien en faire le tour, aller voir les salariés, vérifier ce que cela change concrètement dans leur travail.

Il y a un point que personnellement j'assume tout à fait, autant dans les réunions publiques que dans mes écrits, c'est qu'il faut absolument, dans un contexte où il y a de plus en plus de seniors, pour cette raison (c'est la seule raison de mon expertise, donc je m'exprime de ce point de vue-là), ralentir la rotation des managers.

Je pense vraiment qu'il n'est bon ni pour les managers, ni pour l'entreprise, ni pour les salariés expérimentés, d'avoir ce que vous venez de décrire. C'est-à-dire par définition, des managers qui sont mis ou qui se mettent en situation de devoir eux mêmes décider tout le temps dans l'urgence et de ne jamais vraiment très bien connaître le travail des personnels qu'ils ont sous leurs ordres. Il ne s'agit pas de dire que les cadres devraient s'installer quelque part et ne plus en bouger mais en calmant un peu les choses, on pourrait dire qu'un manager qui reste 4, 5, 6 ans peut-être à un poste, ce poste va changer avec lui. Il ne va pas s'ankyloser, ni s'enkyster mais il connaîtra de mieux en mieux les choses et deviendra intelligemment créatif, en faisant vivre son unité de travail.

Je ne sais pas dans quelle mesure les syndicats en général ou peut-être ceux des cadres, peuvent avoir leur mot à dire sur ce sujet. Mais je suis d'accord avec vous, dans la perspective du vieillissement de la main-d'œuvre, c'est quelque chose qui mériterait qu'on l'obtienne. On a pu démontrer dans beaucoup de milieux professionnels, qu'un dirigeant qui a un peu d'ancienneté, c'est capital pour les salariés expérimentés de son unité. Je n'ai pas dit un dirigeant âgé, mais un dirigeant qui a de l'ancienneté dans l'endroit où il est.

Je dirige le CREAPT depuis 19 ans, je n'ai pas le sentiment d'être trop ankylosé, mais c'est vous qui pouvez en juger !

**M. CADOREL.**- Merci Monsieur Volkoff.

**Dr PITTACO.**- Ce que je vais vous dire est vraiment d'actualité. Les partenaires sociaux sont en train de discuter sur un accord autour du stress. EVREST comprend des questions sur le stress ; des questions que vous avez vues sur les diapositives de **Serge Volkoff**, sur le temps

de sommeil, faire trop vite une tâche, avoir le temps de discuter des données du travail et de celles de la santé.

L'entreprise est en train de vous proposer des questionnaires et vous semblez d'accord. Je voudrais vous mettre en garde sur ces questionnaires, en particulier les questionnaires stress, que ce soit SVP, la partie stress d'EVREST. Faire passer systématiquement des questionnaires ne sert strictement à rien, en particulier sur le stress. Je vous rappelle qu'à France Télécom, il y avait un observatoire du stress mis en place par les syndicats ; à Renault, il y avait un observatoire du stress mis en place par les patrons. Cela n'a pas empêché grand-chose.

N'acceptez pas qu'on réponde à vos demandes par "on va faire des questionnaires et obliger les médecins du travail et les ergonomes, à en faire systématiquement". Un questionnaire n'est utile que dans une population ciblée, parce que nous, les médecins, les assistantes sociales, vous les syndicalistes, les DP, vous connaissez très bien les endroits où cela se passe plus ou moins bien. Il y a des alertes, des endroits où on sait que le travail est plus difficile. C'est là où il faut aller faire éventuellement des enquêtes complémentaires avec des questionnaires. Mais un questionnaire n'est qu'un élément d'un projet où la Direction s'implique à donner du temps et des moyens d'enquête et, s'il y a un résultat sur le plan diagnostique grâce aux enquêtes ergonomiques, en partie aux enquêtes par questionnaire, à s'engager sur un changement. Si vous n'incluez pas les questionnaires dans des projets structurés avec un engagement de la hiérarchie, de la DRH, les questionnaires ne servent à rien, vous ne ferez pas avancer les conditions de travail ainsi.

**QUESTION.-** Est-ce que vous dites que le questionnaire EVREST n'apporte rien à l'intérieur de l'entreprise ? Je comprends qu'il est utile au niveau du CREAPT.

**Dr PITTACO.-** Je me suis mal exprimé. Je promeus le questionnaire EVREST. Je pense que c'est un excellent questionnaire, parce qu'il met bien en corrélation les conditions de travail et la santé, y compris les données relatives aux risques médico-sociaux. D'autant plus qu'il permet une comparaison nationale ou de branche, ce que ne permettent pas des questionnaires comme SVP où on compare en interne des services, on les met en concurrence en mettant éventuellement en difficulté des managers de proximité, parce qu'on va dire dans l'entreprise, sans pouvoir se comparer avec l'extérieur "tel service est plus stressant qu'un autre". Cela a même un effet pervers. EVREST est donc un excellent questionnaire.

Mais que ce soit EVREST, SVP, ou n'importe quel autre, il ne sert à rien d'arroser 50 000 personnes avec un questionnaire s'il ne s'inscrit pas dans un projet avec un engagement de la Direction pour faire changer les choses et qu'il soit ciblé. Ce ne servira strictement à rien.

**Une syndicaliste.-** Tous les syndicats bien sûr ne partagent pas votre avis. L'observatoire n'est qu'un observatoire ; un questionnaire n'est qu'un questionnaire, nous en sommes tous persuadés. Quant à votre choix de dire qu'EVREST est mieux que SVP ne regarde que vous. Nous ne le partageons pas.

**M. PITTACO.-** Ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit !

**M. MATHIEU.-** Passons, car je ne sais pas si cela intéresse tellement nos amis de KLM !

Nous allons passer la dernière demi-heure avec **Annie Jolivet** qui nous fait le plaisir de nous partager sa vision de ce qu'elle retire comme points forts de ces deux jours et peut-être les compléments qu'elle souhaite apporter.

**Mme JOLIVET.-** Il faut que je fasse moins d'une demi-heure. Mais la contrainte des temps, ce n'est pas bon pour les seniors !