

114

**Les fins de vies actives à l'épreuve
des conditions de travail**

Actes du Séminaire « Âges et Travail » du Gis Creapt, mai 2023

Mai 2025

Catherine Delgoulet,
Annie Jolivet,
Céline Mardon,
Cassandre Mikula,
Serge Volkoff,
Valérie Zara-Meylan.

Rapport de recherche

CEET | Centre d'études de l'emploi et du travail

RAPPORT DE RECHERCHE

Les fins de vies actives à l'épreuve des conditions de travail

Actes du Séminaire « Âges et Travail » du Gis Creapt

15 et 16 mai 2023

Catherine DELGOULET, Annie JOLIVET,
Céline MARDON, Cassandre MIKULA, Serge VOLKOFF
ET Valérie ZARA-MEYLAN
Cnam, CRTD, CEET, Gis Creapt

mai 2025

N° 114

ISSN 1629-5684
ISBN 978-2-11-167227-7

Directrice de publication : **Christine Erhel**

Secrétaire de rédaction : **Bilel Osmane**

Ce numéro est en accès ouvert sous licence *Creative Commons*



LES FINS DE VIES ACTIVES À L'ÉPREUVE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Actes du Séminaire « Âges et Travail » du Gis Creapt - 15 et 16 mai 2023

Ce rapport de recherche rassemble les exposés et les débats de l'édition 2023 du Séminaire « Âges et Travail » organisé chaque année par le Creapt.

Ce séminaire s'est tenu peu après la mise en œuvre de la réforme des retraites d'avril 2023 et les conflits sociaux auxquels elle a donné lieu – mais sa thématique avait été choisie plusieurs mois auparavant. Le constat originel, rappelé dans le programme du séminaire, était que les débats sur les retraites, récents ou plus anciens, et les réformes elles-mêmes, ont suscité – ou méritent de susciter - des réflexions dans le champ de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels mais aussi dans les champs de l'emploi, du travail et de la protection sociale.

L'objectif était donc d'examiner, dans ce contexte, les liens de réciprocité entre travail, parcours et santé, pour penser et construire des fins de vies professionnelles en santé et en compétences.

Ces liens ont été analysés et discutés sous divers angles : leurs évolutions au regard des changements démographiques et des transformations des conditions de travail (Catherine Delgoulet) ; leur rôle dans les intentions et les pratiques de cessation d'activité (Céline Mardon et Serge Volkoff) ; les enjeux particuliers concernant l'acquisition de savoirs professionnels chez des salariés âgés dans une entreprise (Jeanne Thébault) ; l'impact différencié des dispositifs de retraite eux-mêmes, qu'il s'agisse de disparités sociales dans l'attribution des droits (Paul Hobeika) ou de disparités internationales dans la prise en compte de la pénibilité (Annie Jolivet) ; et le cas particulier des travailleuses et travailleurs qui ont repris une vie professionnelle après une longue période de chômage, dans le cadre d'un dispositif « territoire zéro chômeur de longue durée » (Carole Tuchsirer, Marie-Christine Bureau et Laurent Grouet).

À ces présentations a été ajoutée une table ronde de praticiens (Florian Toné, Ludivine Mas, Bernard Cottet) qui a permis d'interroger les marges d'action dont ils et elle disposent – ou non – pour prendre en charge les problématiques de santé chez les salariés vieillissants.

Le principe du séminaire est de proposer à chaque intervenant·e un temps d'exposé assez long, suivi d'un temps d'échange assez long également avec les participant·e·s. Tous ces propos sont repris tels qu'ils ont été tenus, avec quelques aménagements de forme pour améliorer leur lisibilité, et après relecture par les auteurs/autrices des communications.

Sommaire

Ouverture du séminaire.....	p. 6
Chapitre 1 - Changements dans le travail, intensification du travail : des enjeux pour les travailleurs expérimentés.....	p. 10
Chapitre 2 - Le travail et les choix concernant la fin de la vie active : approches statistiques.....	p. 24
Chapitre 3 - TABLE RONDE « Fin de carrière et conditions de travail : quelles pratiques sur le terrain ? ».....	p. 50
Chapitre 4 - Les conditions de la remise et du maintien en activité des personnes privées durablement d'emploi : regard sur un territoire de l'expérimentation TZCLD.....	p. 67
Chapitre 5 - Apprentissage, formation et fin de vie active.....	p. 82
Chapitre 6 - Passage à la retraite et inégalités d'accès aux droits.....	p. 98
Chapitre 7 - Pénibilité du travail et retraite : une comparaison internationale des dispositifs existants.....	p. 112
Conclusion du séminaire.....	p. 127

Ouverture du séminaire

WILLY BUCHMANN, ergonome, maître de conférences au Cnam – CRTD, Gis Creapt

J'ai la tâche d'introduire ce séminaire annuel. Le Creapt organise ce séminaire « Âges et Travail » depuis plus de 20 ans maintenant. Chaque année, aux alentours de novembre, l'équipe choisit pour le mois de mai suivant un thème plus particulier, en lien avec des préoccupations d'actualité. Cette année, le thème choisi s'intitule « Les fins de vie actives à l'épreuve des conditions de travail ».

Comment est née l'idée de ce thème ? La question des fins de vie active a pris de l'ampleur depuis le début des années 2000. La proportion de personnes quinquagénaires n'a cessé de croître en France, comme dans de nombreux pays européens. Les débats sociaux sur les retraites, très récents ou plus anciens, et les réformes mises en place ont suscité des réflexions dans le champ de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels, mais aussi dans le champ de l'emploi, du travail et de la protection sociale. Les évolutions des systèmes de production, les conditions de travail et les parcours professionnels qui en résultent interrogent les modalités d'exercice d'une activité de travail en fin de carrière dans des contextes très différents, voire inégalitaires.

Comprendre les liens de réciprocité entre travail, parcours et santé devient, à nos yeux, essentiel pour penser et construire des fins de vies professionnelles en santé et en compétences. Les conditions de travail, de formation, de gestion des collectifs, de conduite des parcours professionnels, les représentations sociales sur le vieillissement accentuent plus ou moins les difficultés des salariés, valorisent plus ou moins leurs ressources au fil de l'âge et de la construction de leur expérience. Ces options marquent les fins de vies professionnelles et leurs devenir.

Dans ce contexte, il nous semblait utile de travailler sur quelques questions à ce sujet. Premièrement, dans un contexte où des performances élevées et une forte disponibilité sont attendues des hommes et des femmes au travail, quelles questions spécifiques pose la proportion des personnes présentant des pathologies, des incapacités ou des déficiences de santé ? Proportion non négligeable à tout âge, mais croissante avec l'âge, *a fortiori* durant les années de vie active et *a fortiori* s'il faut travailler encore plus longtemps.

Deuxièmement, quelles stratégies individuelles ou collectives les travailleurs mettent-ils en place en tirant parti de leur expérience pour concilier en fin de carrière les contraintes de leurs tâches, les évolutions de leurs propres capacités et les attentes en termes de perspectives professionnelles ?

Troisièmement, en quoi les conditions de travail éprouvées au fil des parcours laissent-elles des traces et sont-elles des vectrices potentielles d'inégalités en fin de carrière ?

Enfin, qu'apportent des dispositifs tels que le compte professionnel de prévention ou la prévention de la désinsertion professionnelle, aux fins de vies professionnelles ? et qu'en est-il à l'international ?

Pour réfléchir à ces questions, il nous paraissait préalablement utile de rappeler un certain nombre d'éléments du contexte scientifique auquel nous sommes attachés au Creapt.

Pour ceux d'entre vous qui ne sont pas familiers avec le Centre de Recherche sur l'Expérience, l'Âge et les Populations au Travail, celui-ci est un groupement d'intérêt scientifique. Son but est d'établir un partenariat durable entre ministères, institutions publiques, entreprises, universités et organismes de recherche, avec des moyens en partie stabilisés pour conduire un programme de recherche intéressant cet ensemble de partenaires. Les principaux objectifs de ce programme sont de produire et valoriser des connaissances sur les relations entre l'âge, la santé, l'expérience et le travail. Ces théma-

tiques sont abordées au regard des évolutions démographiques dans la population active, des transformations qui s'opèrent dans les entreprises et de celles qui affectent les parcours professionnels, pour favoriser des actions anticipatrices dans ces domaines.

Un programme de recherche en sciences sociales marque nécessairement une attention aux évolutions de la société susceptibles d'influencer ces thèmes d'études. Dans le champ d'études du Creapt, le contexte est actuellement caractérisé par des stabilités ou des mutations, notamment dans les conditions et l'organisation du travail. Par exemple, la persistance de contraintes physiques, l'accroissement des horaires atypiques et variés, l'accroissement également des situations de contrôle, d'évaluation et de prescription ; mais aussi des évolutions dans la démographie de la population active, avec une réouverture de l'éventail des âges dans les populations au travail ; ou encore dans le déroulement des parcours professionnels, de plus en plus heurtés. Trois points sur lesquels on ne reviendra pas ici dans le détail, mais qu'il est utile de garder en tête.

Selon nous, le débat scientifique et social autour de ces tendances devrait faire une place importante aux questions de construction de l'expérience dans la vie de travail et aux mutations susceptibles de déstabiliser cette construction. Alors, pour comprendre, croiser, articuler ces différents phénomènes, l'équipe développe depuis un certain temps un positionnement scientifique aux spécificités conceptuelles et méthodologiques que l'on estime, nous, originales.

Je vais principalement développer deux points de ce positionnement qui sont très largement inspirés à la fois de programmes scientifiques du Creapt, mais également d'un chapitre coécrit avec Catherine Delgoulet et Corinne Gaudart dans l'ouvrage « *Dynamique développementale dans les interventions sur le travail : entre héritages et perspectives* » paru en 2022 chez Octarès.

Dans nos recherches, les liens entre âge et travail relèvent d'une conception constructive et d'une approche systémique où s'articulent plusieurs échelles temporelles et plusieurs niveaux d'analyse. Tout en défendant une perspective pluridisciplinaire, la référence centrale du Creapt à la démarche ergonomique implique non seulement un recours au concept d'activité et à ses méthodes d'analyse, mais aussi un souci d'intégrer dans les projets de transformation ces analyses à la fois compréhensives et co-construites avec nos demandeurs.

L'approche développementale défendue affirme le caractère processuel, conditionnel, individuel et collectif du vieillissement. (1) On entend par *processuel* que vieillir ne relève pas d'un état, mais bien d'un faisceau d'évolutions propres à chaque personne, qui ne sont ni bordées dans le temps ni indexées directement à l'âge chronologique. Cela suppose de penser le vieillissement dans la diachronie. (2) *Conditionnel*, parce que ces évolutions vécues dépendent à la fois d'ingrédients individuels, physiologiques ou psychologiques par exemple, qui les rendent singulières, d'ingrédients issus de l'environnement socio-économique ou historique qui marquent les générations et de choix d'entreprises en matière de conditions de travail, de formation, de recrutement, etc. qui affectent les processus de vieillissement. (3) *Individuel et collectif*, parce que l'activité de chacun et chacune puise dans ces transformations pour élaborer une situation de compromis singulier. Le vieillissement est ainsi considéré comme un accroissement du temps vécu et réfléchi, dans la mesure où il permet de se construire une expérience.

Cette approche a permis de porter un point de vue nuancé sur le vieillissement, qui rompt avec la vision décliniste et très largement partagée par les décideurs, les encadrants et les opérationnels eux-mêmes, pour construire le problème autour de la question de l'expérience et de sa reconnaissance au-delà de l'âge ; car les travailleurs inventent au fil de l'expérience des réponses opératoires pour préserver et construire leur santé tout en tenant compte des enjeux de performance. L'accent mis sur la relation entre la santé, le travail et l'expérience encourage une approche systémique où s'articulent plusieurs temporalités et niveaux d'analyse. Il ne s'agit plus de considérer les gains et les pertes associés au processus de vieillissement comme une explication des difficultés ou facilités rencontrées par les personnes dans la réalisation de leur travail, mais de proposer un élargissement des approches jusque-là polarisées sur le temps présent.

L'approche constructive et systémique débouche sur une lecture alternative des liens vieillissement - travail. Trop souvent, les conceptions du « vieillissement déclin » ou du « vieillissement compensation » dominent. Elles influencent directement les modalités de prise en charge des questions d'âge et d'action, tant au niveau des politiques publiques que dans les entreprises, avec des approches expertes, palliatives ou individualisantes, cloisonnent des actions réservées à des âges cibles spécifiques aux dispositifs d'action publique, etc. Le déplacement de points de vue vers un « vieillissement construction » considère le processus de transformation comme une élaboration singulière qui renouvelle la relation au travail au lieu de l'essentialiser sous forme de déclin ou de gain. Le « vieillissement construction » mêle des processus individuels et collectifs imbriqués, dont les issues à court et plus long termes n'ont rien de prédéterminé et renvoient au contraire à des opportunités de construire des perspectives d'avenir pour les personnes ou les entreprises. Du point de vue de l'action, cette approche ouvre le spectre des champs d'intervention. Elle offre la possibilité de définir et de traiter les problèmes au niveau des collectifs, de l'organisation, voire des politiques publiques.

Dans cette perspective également, le vieillissement est relié à la notion de parcours, qui permet d'inscrire les approches dans des dynamiques temporelles passées, présentes et futures, et d'éclairer la relation vieillissement - travail à la lumière des transformations en cours dans les milieux professionnels. Ce choix est renforcé par une tendance à la fragmentation des itinéraires professionnels quand la proportion de travailleurs concernés par des formes d'instabilité dans leur parcours s'accroît.

La notion de parcours permet également d'inscrire les questions de vieillissement, souvent mal comprises des politiques publiques qui travaillent par catégorie d'âge, dans les temps longs des entreprises et des vies de travail, dans les temporalités multiples qui se combinent, s'affrontent dans l'activité déployée en situation professionnelle.

Toutefois, si cette inflexion théorique et méthodologique d'une problématique centrée sur le vieillissement vers des questions de parcours permet de dialoguer avec les partenaires, chose indispensable pour l'intervention, il s'agit de tenir la question du travail à ces différents niveaux d'investigation pour ne pas se laisser enfermer dans une vision des parcours qui les réduit à la succession des emplois, des postes occupés ou des formations suivies. Dit autrement, au niveau macroscopique, les décisions en matière de politique publique, par exemple, se jouent souvent sur de longues périodes, comme les grandes restructurations sectorielles sous l'influence des conditions économiques. Les changements organisationnels et technologiques au sein des entreprises relèvent tout à la fois d'évolutions continues, progressives et de phases de transformation plus radicales, bouleversant le travail, son organisation et les parcours professionnels. L'activité, elle, porte la marque des parcours antérieurs des personnes en tant qu'elle est le produit d'histoires individuelles et collectives, des épreuves passées laissant des traces sur la santé et orientant l'expérience. Cette activité s'inscrit de la même manière dans les perspectives des personnes et des collectifs dont les formes d'anticipation ou d'attente sont les témoins.

La compréhension de l'ensemble de ces changements à différents niveaux, systémiques, implique méthodologiquement de croiser des analyses parfois synchroniques situées à un instant T, et des analyses diachroniques pour chaque niveau et dans les interactions entre ces niveaux. Il s'agit alors, dans une démarche pluridisciplinaire alliant analyses quantitatives et qualitatives, de relier la santé non seulement aux situations de travail, mais aux parcours, à la mobilité, au passage par le chômage ou l'inactivité, au caractère ascendant ou descendant des parcours professionnels et à la maîtrise ou non de ces changements par les individus concernés. Il s'agit ainsi, pour nous, de comprendre les liens de réciprocité entre parcours et santé, en s'intéressant au processus de construction ou fragilisation des parcours.

L'analyse combinée de ces multiples registres de transformation implique d'adopter une double perspective, systémique et diachronique, nous l'avons déjà dit. Méthodologiquement, comment faire ? Les recherches du Creapt défendent le point de vue de la myopie, celui qui implique d'observer et de comprendre comment se jouent les liens âge-travail au plus près des situations de travail concrètes au niveau de l'activité.

Ces recherches défendent l'idée que cette activité individuelle et collective se déploie dans des configurations sociales, économiques, démographiques, organisationnelles qui dépassent largement le poste de travail et qu'en retour, cette même activité peut y imprimer sa marque pour faire évoluer ces configurations de poste de travail, de situations de travail. Pour tenir ces différentes configurations, les recherches du Creapt se situent dans une perspective systémique, en tentant de saisir les interactions entre différents éléments qui font le système :

- Un environnement social et juridique ; avec une attention particulière aux politiques publiques en matière d'âge, d'emploi, de formation et aux accords sur lesquels elles peuvent déboucher, leurs conséquences en matière de gestion des âges dans les entreprises.
- La conduite des entreprises par l'analyse des options sur la gestion de la main-d'œuvre ainsi que pour les choix techniques, gestionnaires et les orientations commerciales qui peuvent avoir un impact sur les conditions de travail.
- Les collectifs de travail et leur encadrement, les différents rôles qu'ils peuvent tenir entre protection et construction de la santé, aide au développement des apprentissages et des compétences, ou exclusion.
- L'activité individuelle ou collective en tant que révélatrice des compétences, de l'expérience et des difficultés dans le travail qui émergent au fil de l'âge et des transformations du travail.

L'analyse de ces différents niveaux permet de comprendre comment l'environnement social, économique et du travail de chacun se combine en un faisceau de ressources et de contraintes pour et par l'activité. Les marges de manœuvre que les femmes et les hommes au travail peuvent ainsi élaborer dans une perspective de pouvoir travailler en santé et en compétences dépendent ainsi d'une multitude d'interactions entre différents niveaux fonctionnels et selon diverses temporalités. Ce décloisonnement des différents niveaux et échelles temporelles conduit à créer des dispositifs méthodologiques, systémiques et diachroniques qui combinent à chaque niveau d'investigation des constructions originales, quantitatives et qualitatives de données.

Si l'ergonomie de l'activité reste l'ancrage du Creapt, il y a nécessité, selon nous, compte tenu des thèmes abordés et des méthodes à intégrer, de s'appuyer sur les apports d'autres disciplines, notamment la sociologie, la psychologie, l'économie, la démographie, l'épidémiologie, etc. Ainsi, les méthodes constitutives de l'ergonomie centrées sur l'activité, telles que les chroniques d'activité, les entretiens d'autoconfrontation ou les simulations se combinent avec d'autres outils visant à éclairer de manière diachronique les problèmes du travail. Nos interventions et recherches ainsi travaillées se trouvent déployées dans le temps et dans l'espace, en amont et en aval du travail in situ et impliquant des acteurs situés dans et à l'extérieur de l'entreprise.

Voilà donc rapidement quelques éléments de cadrage théorique et méthodologique qui, je l'espère, vous aideront à situer le cadre général de ce séminaire. Comme vous avez certainement pu le lire sur notre programme, la première demi-journée est composée de deux exposés introductifs, d'abord de Catherine Delgoulet, puis Céline Mardon et Serge Volkoff.

Les actes de ces journées seront disponibles d'ici quelques mois sur le site du CEET, sur <https://ceet.cnam.fr/partenariats/gis-Creapt/>. Les actes des années précédentes sont en ligne. On vous encourage à aller les consulter. Mais avant de penser aux actes de cette année, il va falloir construire ce séminaire. Je donne la parole à Catherine Delgoulet qui est ergonomiste, professeure du Cnam, et aussi directrice du Creapt qui va nous présenter une communication intitulée « Changements dans le travail, intensification du travail : des enjeux pour les travailleurs expérimentés ».

Applaudissements.

Chapitre 1

Changements dans le travail, intensification du travail : des enjeux pour les travailleurs expérimentés

Catherine DELGOULET, ergonome, professeure au Cnam – CRTD, CEET, directrice du Gis Creapt.

Merci, Willy, pour cette introduction qui situe bien nos travaux. Je complète en signalant qu'en attendant l'édition des actes, vous aurez la possibilité de retrouver dans *Références en santé au travail* une synthèse du séminaire qui sera faite par Sandrine Guyot, ici présente, et que l'on remercie pour cet exercice de synthèse de l'ensemble des contributions¹.

Pour cette présentation qui vise à donner un premier cadre à nos échanges en lien avec les changements dans le travail, l'intensification du travail et la manière dont ces questions se posent pour les personnes en fin de carrière, je reprends un travail que nous avons fait avec Serge Volkoff, paru dans la revue *Psychologie du travail et des organisations* en 2019, en le complétant d'un certain nombre de travaux plus récents. Vous pourrez donc retrouver la trame de cette réflexion dans cet article publié dans le cadre d'un numéro spécial coordonné par Corinne Gaudart, Dominique Lhuilier, Anne-Françoise Molinié et Anne-Marie Waser sur *Santé fragilisée et construction d'un travail soutenable*.

Mon exposé va s'organiser autour de deux grands temps : un premier sera consacré à broser un premier état des lieux des relations âge-travail et des formes que celles-ci peuvent prendre, notamment en faisant un focus sur la question des fins de carrière. Et puis un second temps visera à illustrer comment l'activité que chacun déploie dans son travail est médiatrice de ces relations et suppose pour cela de construire des voies de circulation de l'expérience ; ceci d'autant plus en fin de carrière.

1. Les relations santé-travail au fil des parcours

1.1. La structuration de la pyramide des âges au travail

Pour démarrer sur ces questions, que sait-on de la structuration de la pyramide des âges des actifs en France ? Je présente ces éléments en essayant de les relier à un certain nombre de dimensions importantes à rappeler, même si vous les avez probablement déjà en tête. La structuration de la pyramide des âges en France est à relier à quatre grands éléments. Le premier relève de tendances démographiques d'ensemble liées notamment aux effets des nombreux baby-boomers qui, aujourd'hui, atteignent progressivement l'âge de la retraite et forment une population significative de personnes en fin de carrière ou déjà à la retraite. Une tendance qui est renforcée également par l'arrivée tardive des plus jeunes dans le monde du travail. Au fil du 20^e siècle, cet allongement, notamment des études, s'est développé. Aujourd'hui, on est sur une forme stable et haute d'allongement des études. L'entrée dans la vie active se fait autour des 20 à 21 ans ; de fait, la population des 16 à 20-21 ans est relativement peu nombreuse dans la population active. Finalement, la pyramide des âges est resserrée dans les âges les plus jeunes et relativement importante pour les âges les plus élevés.

Le deuxième élément qui contribue à la structuration de cette pyramide, concerne des dispositifs institutionnels et la manière dont ils sont utilisés, notamment par les entreprises. Ici, on note – sans

¹ Synthèse parue depuis dans le n° 178 de *Références en santé au travail*.

revenir évidemment trop loin dans l'histoire, mais seulement à partir des années 2000 – que les réformes successives de la retraite ont eu un impact notamment sur la disparition des possibilités de préretraite et donc sur l'augmentation du nombre de personnes dans l'obligation de travailler entre 55 et 60 ans, en fonction des années. Ces dispositifs et leur disparition vont avoir une incidence sur le nombre de personnes constituant la population active.

Troisième élément important, ce sont les pratiques des employeurs. Là, ce que l'on remarque, ce sont des tendances de fond, notamment qui particularisent : a) l'accès à la formation au fil de la vie active, avec un accès plus faible avec l'avancée en âge ; b) la mobilité, moindre avec l'avancée en âge ; et c) le retour à l'emploi, plus difficile avec l'avancée en âge (chômage de longue durée plus fréquent). Au-delà de ces grandes tendances, des éléments permettent de montrer que d'autres voies sont possibles. Je pense à un travail que nous avons réalisé il y a quelques années, en 2011, pour le Conseil d'orientation des conditions travail à l'occasion d'une des réformes des retraites. Nous nous étions intéressés à la manière dont des entreprises mettaient en place les accords seniors, une action/obligation associée à la réforme de 2010 des retraites. On avait identifié des pratiques en entreprise qui permettaient de favoriser le maintien en emploi et d'anticiper certaines difficultés potentiellement rencontrées par les plus âgés. Nous avons identifié trois grandes catégories d'actions possibles : a) des actions assez classiques, individuelles qui visaient l'aménagement de postes de travail ; b) des actions plus collectives qui visaient d'une manière générale l'amélioration des conditions de travail pour tous et la prise en compte des parcours dans les entreprises ; c) des actions orientées vers des dimensions organisationnelles, dont l'objectif était de penser des organisations du travail par la répartition des tâches ou des missions, la création de nouvelles fonctions en lien avec l'évolution des savoirs et des savoir-faire des salariés ; voire même une redéfinition des périmètres d'activité d'un site ou d'une entreprise (par exemple la ré-internalisation d'activités qui avaient été un temps externalisées, puisque considérées comme ne faisant pas partie du cœur du service ou de la production de ces entreprises). Ainsi, les pratiques des employeurs sont encore aujourd'hui tendanciellement empreintes de discriminations sur l'âge, même si elles ne sont pas ouvertement présentées comme ceci. Certaines entreprises – plus particulièrement celles qui sont sensibilisées depuis de longues dates à ces questions – développent d'autres pratiques qu'il est intéressant de souligner et de promouvoir.

Le dernier élément qui a une incidence sur la structure de la pyramide des âges des actifs en France, renvoie aux aspirations mêmes des salariés. Les souhaits de se maintenir dans le travail ou de partir, conditionnent la manière dont se configure la pyramide des âges des actifs. Je ne développerai pas ce point-là puisque l'exposé de Céline Mardon et Serge Volkoff reviendra sur cette question du maintien ou du départ et des manières dont les travailleurs et travailleuses peuvent l'appréhender.

Ce que l'on constate aujourd'hui, c'est une pyramide des âges plutôt resserrée, aux âges de début de vie active, et qui s'élargit du côté des fins de carrière, avec tous les ans un nombre relativement conséquent de personnes qui accèdent à la retraite, créant dans certains secteurs des déséquilibres.

Quand on fait un focus sur les fins de carrière, et que l'on s'intéresse par exemple aux 55-69 ans, que constate-t-on du point de vue de la situation d'emploi de ces personnes ? Ce sont des données toutes récentes ; elles ont cinq jours. Elles ont été publiées par Éliette Castelain de l'Insee à partir de l'enquête Emploi de 2021². Sur ce graphique vous avez en abscisse les âges de 55 à 69 ans et en ordonnée le pourcentage de personnes dans chaque situation d'emploi (cinq au total ; cf. graphique n°1) : en bleu foncé, les personnes qui sont en emploi hors cumul emploi-retraite ; en bleu plus clair, les personnes qui cumulent emploi et retraite ; en gris, les personnes qui sont retraitées et sans emploi complémentaire ; en rouge, les personnes au chômage ; en rose, les personnes en inactivité, hors retraite. En fin de carrière, les deux dernières catégories que je viens de citer, chômage et inactivité hors

² Castelain, E. (2023). « En 2021, une personne de 55 à 69 ans sur six ni en emploi ni à la retraite, une situation le plus souvent subie ». *Insee Première*, n°1946.

retraite, forment ce que les économistes appellent un sas de précarité entre le travail et la retraite. C'est ce que l'on appelle les situations où l'on n'est ni en emploi ni en retrait (NER).

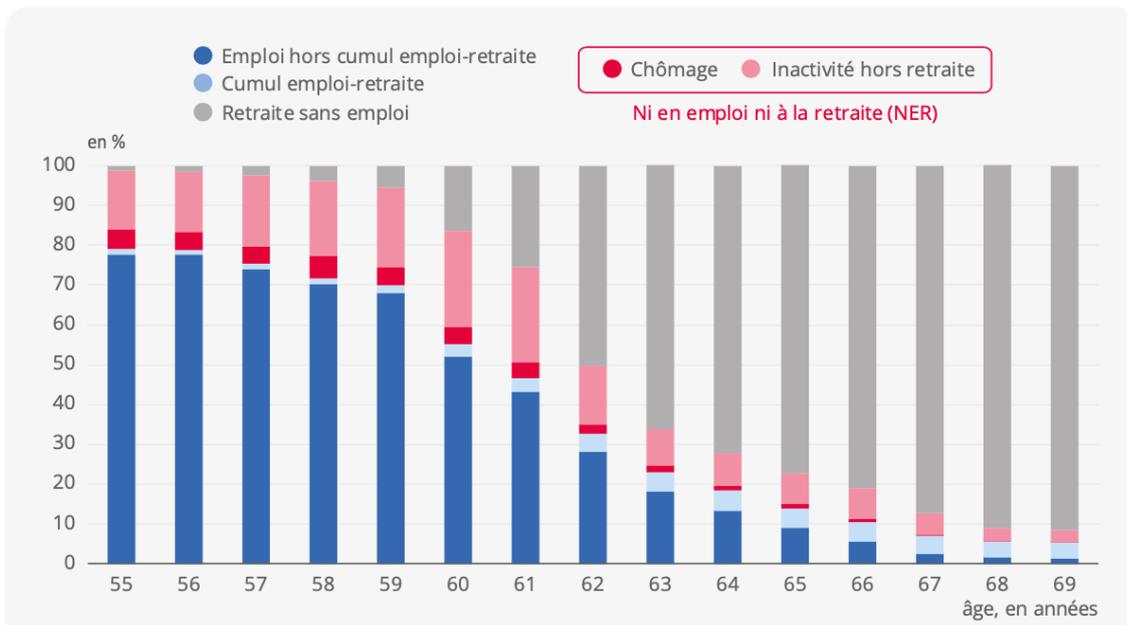


Figure n°1 : répartition (%) des personnes en France métropolitaine selon leur âge et leur catégorie d'emploi ou non emploi ; Enquête Emploi (extrait ; Castelain, 2023)

Ce que je veux simplement souligner sur ce graphique, c'est qu'en 2021 la part des personnes qui ne sont ni en emploi ni en retraite augmente de huit points entre 55 et 61 ans. C'est-à-dire qu'à 55 ans, vous avez 20 % des personnes qui sont dans cette situation et 28 % à 61 ans.

En complément, en lisant la note que je présente ici, ce que l'on constate dans ce travail, c'est que sur l'ensemble des personnes âgées de 55 à 69 ans, la part des personnes ni en emploi ni en retraite est passée de 14 % en 2014 à 16 % en 2021 et qu'en 2021, elle concerne davantage les femmes que les hommes, puisque parmi les personnes qui ne sont ni en emploi ni en retraite, 61 % de ces personnes sont des femmes.

En allant plus précisément encore sur cette analyse, le travail réalisé montre que lorsqu'on essaie de préciser quelles sont les raisons de ce non-emploi (cf. figure n°2)...on a en rouge foncé, les personnes qui sont au chômage, en rose clair les personnes qui sont inactives pour des raisons de santé ou de handicap et en rose plus foncé les personnes qui sont en inactivité pour d'autres raisons. Au total, les seniors NER entre 55 et 69 ans sont à 17 % au chômage, à 39 % inactifs pour raisons de santé ou de situation de handicap et à 44 % inactifs pour d'autres raisons. Si l'on s'intéresse plus spécifiquement aux personnes âgées de 55 à 61 ans, on constate que 45 % des personnes ni en emploi ni en retraite le sont pour des raisons de santé ou de situation de handicap.

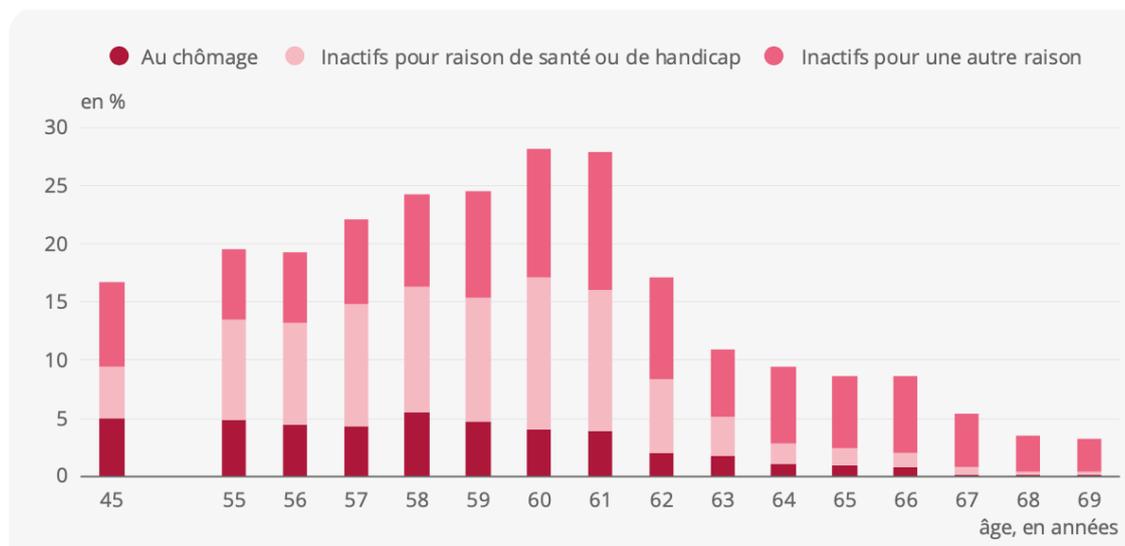


Figure n°2 : répartition (%) des personnes en France métropolitaine selon leur âge et leur catégorie de non emploi ; Enquête Emploi (extrait ; Castelain, 2023)

Ces éléments posent doublement la question du travail : a) en quoi le travail contribue à générer ces situations de difficultés de santé ou de situations de handicap. C'est ce qu'on dénomme parfois le « vieillissement par le travail » ; b) en quoi et comment le travail est suffisamment souple pour s'accommoder d'un certain nombre de difficultés de santé que vivent les personnes avec l'avancée en âge ? L'intérêt porté aux relations entre l'avancée en âge et les mutations que vivent les entreprises, mais aussi les administrations, est ainsi nécessaire notamment du point de vue de l'intensification du travail d'une part, et des changements plus ou moins importants dans le travail, d'autre part.

1.2. Les grandes évolutions des conditions de travail

Pour essayer de caractériser rapidement ces transformations, je me base sur un travail de synthèse sur les évolutions des conditions de travail, publié par Mikael Beatriz et ses collègues en 2021³, à partir des données des enquêtes conditions de travail de la Dares, des premières de 1978 et 1984 jusqu'à la dernière de 2019.

Le premier graphique que je vous présente concerne les contraintes physiques⁴, leur cumul et leur évolution, en distinguant les catégories socioprofessionnelles (CSP) de référence en France : les cadres, les professions intermédiaires, les employés administratifs, les employés du commerce et des services, les ouvriers qualifiés, les ouvriers non qualifiés (cf. figure n°3). La courbe en noir représente les données d'ensemble. Au fil des années, malgré une attrition de la population dans des secteurs d'activité connus comme pénibles – l'agriculture notamment ou l'industrie – le cumul des contraintes physiques, ici au moins trois, ne diminue pas avec au fil des années et des enquêtes, contrairement à ce que l'on pourrait penser. Ce cumul augmente puis se stabilise autour de 30 % dans la population générale. Quand on regarde le détail des CSP on note par ailleurs une forte inégalité d'exposition à ce cumul entre catégories socioprofessionnelles (au détriment des ouvriers et employés) qui perdure largement au fil du temps. Enfin, ces contraintes augmentent pour certaines catégories socioprofessionnelles au fil des enquêtes, notamment pour les ouvriers non qualifiés, représentés par la courbe rouge, et pour les employés (courbe jaune), qu'ils soient employés administratifs ou employés du commerce et des services.

³ Béatriz, M., Erb, L.-A., Beque, M., Mauroux, A., Casteran-Sacreste, B., & Pisarik, J. (2021). « Quelles étaient les conditions de travail en 2019 avant la crise sanitaire ? » *Dares Analyses*, n°44.

⁴ C'est-à-dire ici : travailler longtemps debout, travailler avec des postures pénibles ou fatigantes, effectuer des déplacements fréquents et longs, le port et le déplacement de charges lourdes, et également ce qui relève des secousses et des vibrations.

GRAPHIQUE 1 | Évolution de la proportion de salariés dont l'exécution du travail impose au moins trois contraintes physiques

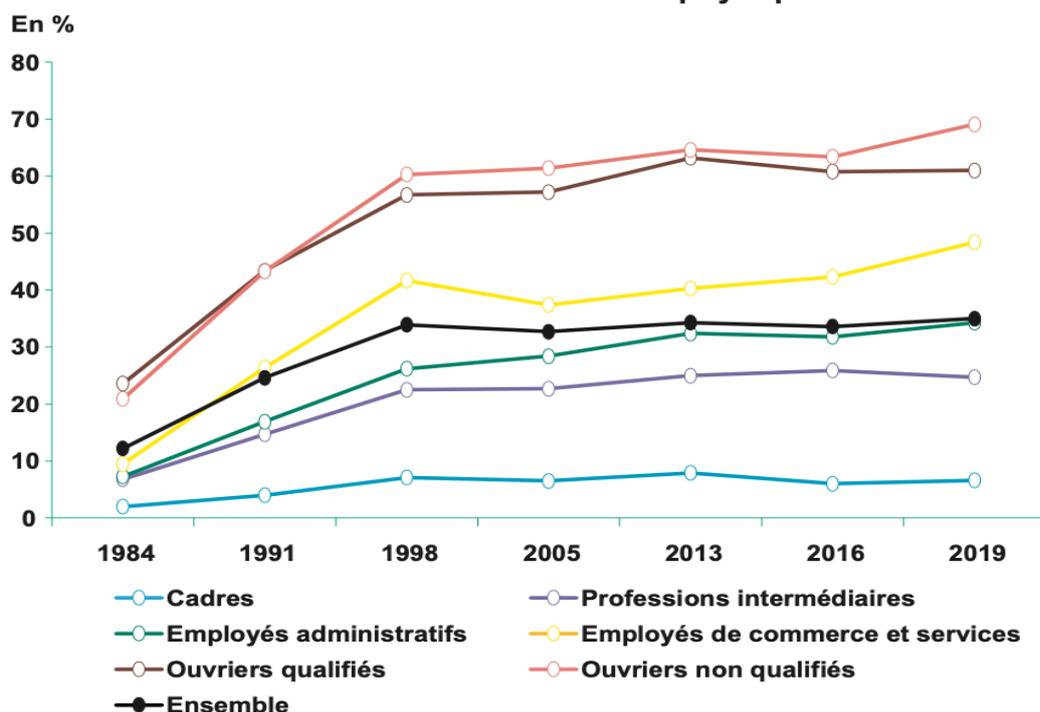


Figure n°3 : Évolution de la proportion (%) de salariés soumis à un cumul d'au moins trois contraintes physiques entre 1984 et 2019 ; Enquêtes Conditions de Travail (extrait, Béatriz et al., 2021)

Le deuxième type de données travaillées dans cette publication renvoie aux contraintes de rythme de travail (cf. figure n°4). Là, ce que l'on constate, c'est que d'une part, la proportion de salariés dont le rythme de travail est imposé se stabilise à un niveau élevé, quelles que soient les personnes. En 2019, le rythme de travail est imposé notamment par des demandes extérieures qui concernent 69 % des salariés, alors qu'ils n'étaient que 39 % en 1984 à signaler ce type de contraintes. On y voit notamment une tendance généralisée à la servicialisation dans tous les secteurs d'activité du travail. Par ailleurs, le cumul d'au moins trois contraintes de rythme de travail concerne 34 % des salariés, en 2019, alors qu'il ne concernait que 6 % des personnes en 1984. Ce sont des évolutions importantes, notamment pour le volume de personnes concernées.

TABLEAU 3 | Proportion de salariés ayant des contraintes de rythme de travail

En %

Rythme de travail imposé par...	1978	1984	1991	1998	2005	2013	2016	2019
Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	3	3	5	6	7	8	7	7
La cadence automatique d'une machine	6	4	6	7	7	7	7	6
D'autres contraintes techniques	7	7	11	16	16	17	17	17
La dépendance immédiate vis-à-vis des collègues	13	11	23	27	27	30	29	30
Des normes de production à satisfaire en une journée	21	19	38	43	42	46	48	44
Dont : en une heure		5	16	23	25	27	29	23
Une demande extérieure	34	39	57	65	65	69	70	69
Dont : obligeant à une réponse immédiate		28	46	54	53	58	58	55
Les contrôles ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie		17	23	29	30	31	31	28
Un contrôle ou un suivi informatisé					25	35	35	35
Au moins trois contraintes de rythme*		6	21	31	32	35	35	34

* Trois contraintes de rythme parmi les sept suivantes : déplacement automatique d'une pièce, cadence automatique d'une machine, d'autres contraintes techniques, dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues, normes de production ou des délais à respecter en une heure au plus, demande extérieure (clients, patients, public) obligeant à une réponse immédiate, contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie.

Lecture : en 2019, 7 % des salariés déclarent avoir un rythme de travail imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce.

Champ : salariés de France métropolitaine.

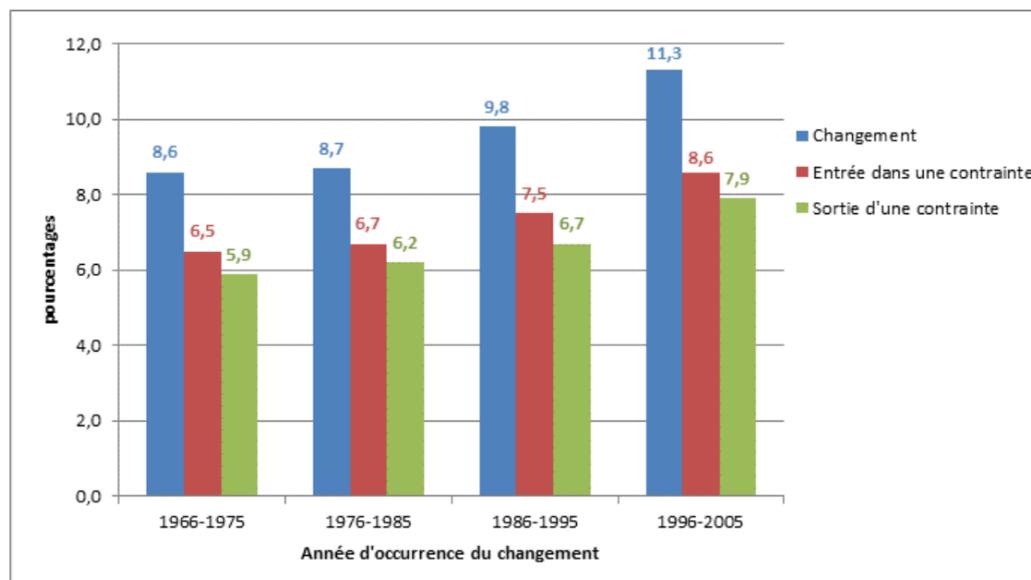
Source : Dares, DGAFP, Drees, enquêtes Conditions de travail (1978, 1984, 1991, 1998, 2005, 2013, 2016, 2019).

Figure n°4 : Évolution de la proportion (%) de salariés ayant des contraintes de rythmes de travail ; Enquêtes Conditions de Travail (extrait Béatriz et al., 2021)

Pour finir cette caractérisation des évolutions du travail, je vous propose de nous intéresser aux changements de travail, leurs modalités et rythmes. Je reprends un travail qui a été réalisé par Loup Wolff,

et plusieurs collègues ici présents dans l'assistance, Céline Mardon, Serge Volkoff, Corinne Gaudart et Anne-Françoise Molinié à partir de l'enquête Santé et Itinéraire professionnel (Dares)⁵. Cette enquête s'appuyait sur des entretiens longs qui retraçaient les parcours de 14 000 personnes âgées de 20 à 74 ans. L'idée était de s'intéresser à la biographie de travail, d'emploi et de santé de ces personnes. Je ne vous présenterai qu'un élément de ce travail très riche pour souligner le phénomène d'accélération des changements d'une époque à une autre pour les personnes qui, à chaque date, avaient entre 20 et 34 ans (cf. figure n°5).

Figure 2. Changements, entrées dans une contrainte, sorties d'une contrainte, entre 20 et 34 ans, selon l'année d'occurrence



Source : SIP 2006.

Figure n°5 : Évolution des changements dans le travail (entrées et sorties d'une contrainte de travail) entre 20 et 34 ans selon l'année d'occurrence ; Enquête Santé et Itinéraire Professionnel (extrait, Wolff et al, 2015).

Sur le graphique, l'histogramme en bleu permet d'évaluer un indicateur de rapidité de changement. Celui-ci augmente avec les années et plus on se rapproche des années 2000. Ce que montre également ce travail, c'est que pour chaque période considérée, 1966-1975, etc., les entrées dans une contrainte dans le travail sont plus élevées que les sorties d'une contrainte de travail. L'évolution de ces deux indicateurs signifie que l'on a à la fois une accélération des changements et une augmentation de l'entrée dans des contraintes de travail, au détriment des sorties d'un certain nombre de ces contraintes. Je vous montre ici le graphique pour les 20-34 ans, mais les analyses réalisées montraient des résultats similaires pour la tranche des 35-54 ans, même si ces évolutions étaient moins marquées.

Pour résumer, l'intensification du travail que l'on observe aujourd'hui est le fruit à la fois du cumul des contraintes physiques et de rythmes notamment, mais aussi de ces changements fréquents dans le travail qui vont induire, au fil des décennies, une rigidification et intensification des modes de travail. Corinne Gaudart et Serge Volkoff dans leur dernier ouvrage, que je vous recommande, bien sûr, de lire absolument, proposent de caractériser cette articulation de contraintes sous le nom de « modèle de la hâte ».

Ainsi, appréhender les relations âge/santé/travail revient à se préoccuper des effets réciproques à court terme, moyen terme et plus long terme du travail sur la santé et inversement. Pour cela, je reprends une modélisation proposée par Serge Volkoff et Anne-Françoise Molinié en 2011⁶. Je la simplifie ici

⁵ Wolff, L., Mardon, C., Volkoff, S., Gaudart, C., & Molinié, A-F. (2015). « Les changements de le travail vécus au fil de la vie professionnelle et leurs enjeux de santé. Une analyse à partir de l'enquête SIP ». *Rapport de recherche du CEE*, n°94.

⁶ Volkoff, S., & Molinié, A-F. (2011). « L'écheveau des liens santé travail, et le fil de l'âge ».In, C. Marry, A. Degenne, S. Moulin (Eds) *Les catégories sociales et leurs frontières* (323-344). Québec : Presses de l'Université Laval.

volontairement pour ne pas entrer dans le détail de ces relations santé-travail au fil de l'âge et de l'expérience (cf. figure n°6). Cette modélisation considère que le travail (flèche bleue) – que ce soient ses conditions de réalisation, son organisation, son contenu – a des conséquences sur la santé à différents âges de la vie professionnelle et qu'en retour, les évolutions de la santé peuvent avoir des conséquences sur la manière dont on peut exercer son travail et sur le terme de sa vie au travail et donc la fin de carrière. Toutefois, ces relations réciproques entre travail et santé ne sont pas des relations directes. Les ergonomes notamment se sont appliqués à montrer qu'elles ne relevaient pas de la fatalité ou d'un déterminisme biologique ou génétique, et qu'elles ne relevaient pas non plus seulement de conditions externes, qu'elles soient économiques, législatives, ou encore de conditions internes spécifiques aux caractéristiques individuelles, qu'elles soient physiques, sociales ou psychologiques. Ces relations sont médiées par l'activité que chacune et chacun développe dans le travail pour se construire les ressources, pour faire un travail de qualité, vecteur de santé et de performance. Dans cette construction de ressources via l'activité, l'expérience professionnelle, c'est-à-dire l'ensemble des dimensions vécues, ressenties, des savoirs, des savoir-faire, cette expérience est un ressort important.

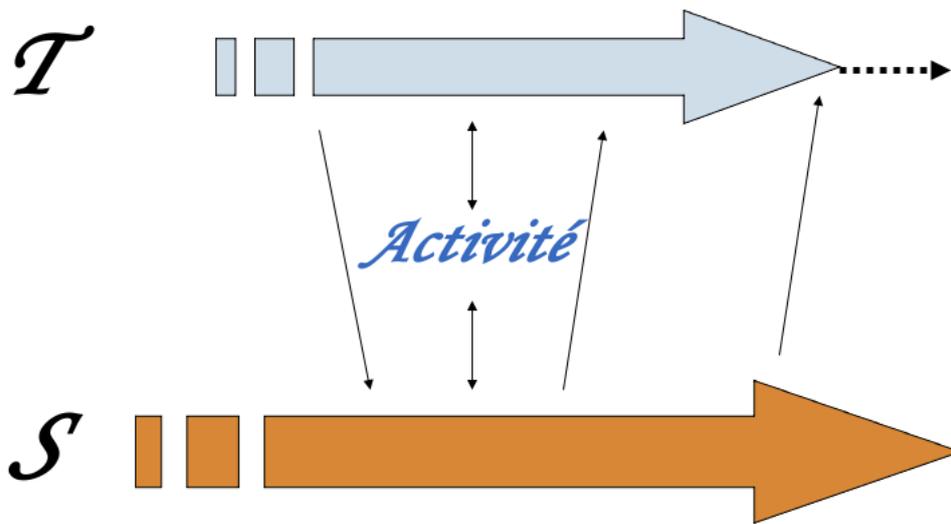


Figure n°6 : Modélisation des relations âge-santé-travail (d'après Volkoff et Molinié, 2011)

Ceci m'amène à mon deuxième temps de l'exposé en essayant d'illustrer en quoi l'activité peut, dans certaines conditions, être médiatrice des relations santé-travail et peut être potentiellement un outil de construction et de ressources pour chacun dans son travail, notamment en lien avec l'expérience. Je vais me limiter ici à deux dimensions en reprenant des éléments relatifs aux exigences temporelles dans le travail, puis la question des changements au travail.

2. L'activité médiatrice des relations santé-travail au fil des parcours

2.1. Garder la main sur les exigences temporelles

Le premier point est la manière dont on fait face à la pression temporelle dans le travail. On l'a vu, cette question concerne de nombreuses personnes aujourd'hui et ce qui se joue souvent en fin de carrière, c'est la distinction que l'on peut faire entre vitesse d'exécution et précipitation dans le travail. Un certain nombre de travaux montrent que ce n'est pas toujours travailler vite qui est le plus difficile, mais c'est d'être dans l'inconnu, dans l'incertitude des temporalités de travail et donc de devoir se dépêcher, tenir des butées temporelles dont on n'a pas la maîtrise et qui ne donnent pas suffisamment de marge de liberté pour effectuer son travail. C'est cette dimension de pression temporelle qui est vraiment difficile et qui supprime des ressources pour travailler, liée aux possibilités que chacun a d'anticiper son travail à venir, les aléas, de réorganiser les différentes opérations que l'on a à faire et

qui, finalement, en ne permettant pas ces ajustements, rigidifie la réalisation du travail, renforce un travail que l'on fait de manière réactive et empêche de construire dans l'activité son temps de travail.

Pour donner un exemple de la manière dont on peut, avec l'expérience, se construire des ressources, je reprendrai un travail réalisé par Nathalie Montfort⁷ dans le secteur de la fabrication de pneumatiques à un poste de découpe de blocs de soufre qui entrent dans la composition des pneus. L'analyse de l'activité des ouvriers à ce poste a notamment permis de caractériser la manière dont ces ouvriers construisent leurs ressources dans le travail. La découpe des blocs de soufre est un travail relativement répétitif et que l'on réalise à l'aide d'un couteau. À force de découper, le couteau s'échauffe et il est nécessaire de le refroidir en le trempant dans l'eau pour être plus efficace ensuite dans la découpe des blocs suivants. Ce que Nathalie Montfort montre, c'est que les plus jeunes inexpérimentés et les plus âgés expérimentés ne s'y prennent pas de la même manière. Par exemple, un ouvrier de 23 ans en poste depuis un an, trempe 137 fois son couteau dans l'eau pour le refroidir, alors qu'un de ses collègues qui a 49 ans et qui a 15 ans d'ancienneté trempe son couteau 321 fois dans l'eau pour le refroidir. On pourrait, avec ce seul indicateur de l'activité, se questionner sur les raisons pour lesquelles ce salarié plus âgé trempe bien plus de fois son couteau dans l'eau que son collègue et essayer de voir en quoi, éventuellement, il ne perd pas du temps en faisant cela. Les auto-confrontations que Nathalie Montfort a réalisées montraient que le trempage du couteau avait deux objectifs : a) permettre de se détendre et de reposer un peu son bras durant la réalisation de cette découpe qui demande de forcer sur le bloc de soufre ; et b) faciliter un travail de précision et de qualité, parce que quand un couteau est bien froid, on est plus efficace dans la réalisation du travail de découpe. Ceci se confirmait avec le calcul du temps moyen, par pesée, de pression du bras qui tient le couteau. Ici, on constatait que le novice mettait 1 minute 23 tout confondu, alors que le plus expérimenté était à 54 secondes pour réaliser la même pesée. Ainsi, « perdre du temps » à un moment donné pour tremper son couteau dans l'eau permettait finalement d'en récupérer dans la découpe effective des blocs de soufre et de construire différemment son temps de réalisation de la tâche entre, ici, des personnes jeunes inexpérimentées et d'autres plus âgées et expérimentées. La manière dont les personnes construisent leur activité a une incidence sur les possibilités qu'elles ont de s'aménager et de se ménager à la fois des micro-temps de repos, mais aussi de se ménager des possibilités pour un travail de qualité.

Le deuxième exemple est également relatif aux exigences temporelles. C'est un travail plus ancien de Michel Millanvoye et James Colombel⁸ réalisé dans le secteur de l'assemblage aéronautique, où là, on s'intéresse au cumul de contraintes entre des contraintes temporelles et des contraintes posturales. Nous sommes dans des ateliers où les ouvriers doivent à la fois faire face aux exigences posturales d'assemblage des ailes d'avions en se tenant principalement debout, voire sur certains postes à genoux, accroupis ou debout plié, et également à des exigences temporelles du travail, notamment par la prise en charge des premières opérations sur l'aile, mais aussi, plus tard, des opérations de fin de fabrication associées à des butées temporelles fortes de délais de livraison à respecter. Dans ce cadre-là, ces deux collègues s'étaient intéressés à la manière dont les ouvriers se répartissaient les tâches et les opérations pour réaliser l'ensemble du travail d'assemblage des ailes d'avions. Leurs analyses montraient que cette répartition ne relevait pas de l'aléa, mais que des règles informelles au sein des équipes de travail permettaient d'ajuster à la fois les exigences et les contraintes associées tout en faisant avec les compétences, mais aussi les capacités de chacun. Notamment, la répartition informelle des tâches au sein des équipes permettait aux deux opérateurs les plus âgés de s'acquitter des tâches de début de cycle de fabrication, où l'on travaillait principalement debout et où les contraintes temporelles étaient moindres par rapport aux suivantes, alors que ces tâches demandaient une expertise, un savoir-faire spécifique pour assembler les pièces. A contrario, les plus jeunes de l'équipe étaient sur des tâches de fin de fabrication où les contraintes posturales étaient plus importantes. Cela permettait, en fonction des capacités des uns et des autres, de faire en sorte que l'ensemble du travail

⁷ Montfort, N. (2005). « Savoir-faire et faire savoir : la transmission du savoir-faire, un atout aux multiples facettes ». *Rapport de recherche du CEE*, n°35.

⁸ Millanvoye, M., & Colombel, J. (1996). « Âge et activité des opérateurs dans une entreprise de construction aéronautique ». *Intervenir par l'ergonomie, XXXI ème Congrès de la SELF, Brussels*.

soit réalisé compte tenu de tout cela. Évidemment, ce type de réorganisation n'est pas parfait ; de fait, il n'y a pas d'organisation idéale. On peut identifier ici des risques associés à ce type d'organisations informelles, notamment ceux liés à une potentielle usure prématurée des plus jeunes dans ce type d'organisation. Et la question du type de roulement sur les tâches et de la manière dont les plus jeunes arrivent à tenir d'autres postes que ceux qui cumulent les contraintes, doit être posée.

2.2. S'adapter au changement ou adapter le travail ?

La question des changements se pose souvent de manière aigüe au travail. Certains stéréotypes à ce sujet ont la vie dure et collent notamment aux salariés les plus âgés et en fin de carrière. Ceux-ci seraient inadaptés aux changements, auraient des difficultés à apprendre, voire pire, seraient résistants aux changements, ces arguments étant souvent avancés lorsqu'il y a des difficultés qui surviennent en phase de changements dans le travail.

Quand on s'intéresse de plus près à ces questions on comprend toutefois qu'avancer à mon âge, c'est faire pour soi-même l'expérience du changement et c'est changer, pour reprendre notamment une citation de Bernard Cassou et de ses collègues. Celui-ci soulignait que vieillir au travail, c'est à la fois durer, mais c'est aussi changer. Autrement dit, c'est faire l'expérience des changements de soi, qui peuvent être de diverses natures. Ils peuvent être soudains ou tout à fait graduels. Ils peuvent être réversibles ou pas, et ils créent des formes de discontinuité, voire de rupture, qui sont une source potentielle de transformation de la manière dont on travaille. Ces changements, chacun les expérimente avec l'avancée en âge dans le travail. C'est donc plutôt un rapport dialectique au travail et plus généralement aux autres dans le travail. Ces changements vont de soi, sont souvent assez invisibles et lorsqu'ils se voient, c'est quand ils gênent le fonctionnement des collectifs ou le fonctionnement d'un service ou d'un atelier. Quand il y a difficulté, le traitement est fait au cas par cas, ce qui rend difficile la prise en charge de ces changements de soi de manière plus intégrative du point de vue des collectifs de travail, mais aussi des organisations. À ces changements de soi s'ajoutent dans le travail deux autres volets de changements que sont les changements de travail quand on change de poste ou de métier dans le cadre d'une promotion, d'une reconversion ou d'une insertion et réinsertion professionnelle ; et les changements du travail, c'est-à-dire les changements d'organisation du travail, de moyens technico-réglementaires, d'évolution des instances paritaires, des contenus de travail, etc.

Les ergonomes ont montré que ce troisième type de changement, les changements du travail, nécessite une réelle conduite de projet pour qu'ils se déroulent de manière favorable, c'est-à-dire pour que les personnes prises dans ces changements, mais aussi les acteurs de ces changements, soient en capacité de se projeter dans un travail futur probable et soient en capacité d'anticiper les transformations ou les ajustements que cela nécessitera en termes de savoirs, de savoir-faire. Lorsque cette conduite de projet n'est pas là, des difficultés émergent. Elles installent une spirale délétère qui crée potentiellement un mouvement de retrait des personnes, alimente leur peur de ne pas y arriver, que l'on traduit parfois par cette notion de « résistance aux changements ». Je n'irai pas plus loin sur ces changements de travail parce que Jeanne Thébaud, demain, reprendra ces points, notamment en lien avec les enjeux de formation et d'apprentissage en fin de carrière.

Je vais plutôt m'intéresser aux changements de travail lorsqu'il y a l'accueil des nouvelles recrues. Pour cela, je reprends un exemple qui est issu d'un travail que nous avons mené avec Corinne Gaudart et Karine Chassaing dans le secteur du BTP, et plus particulièrement dans les activités de génie civil⁹. Dans le cadre de ce travail, nous avons été sollicitées par une entreprise qui se posait des questions en termes de fidélisation de ses nouvelles recrues qui, à son goût, quittaient trop rapidement l'entreprise. Dans ce cadre-là, le changement de travail posait des questions en termes de transmission des savoirs et des savoir-faire entre anciens et novices, mais aussi de transposition de ces savoirs et de ces savoir-faire en situation. Nous avons traité le problème à la fois du point de vue des novices qui arrivaient, mais aussi du point de vue des anciens qui étaient censés accueillir et accompagner la

⁹ Gaudart, C., Delgoulet, C., & Chassaing, K. (2008). « La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP. Approche ergonomique des enjeux et des déterminants ». *Activités*, 5(2).

prise de poste des novices sur les chantiers. Ce que l'on avait souligné, qui faisait finalement un socle commun à la fois pour les novices et pour les expérimentés, c'était l'aspect doublement opportuniste de ce processus de transmission pour les novices et pour les plus anciens. Du côté des novices, ce qu'ils racontaient et ce que nous pouvions observer aussi en situation de travail, c'est qu'ils étaient souvent mis en responsabilité de leurs propres apprentissages et de leur parcours au sein des chantiers ou d'un chantier à l'autre. Ils devaient prendre en charge leurs propres apprentissages. Un verbatim vient illustrer ceci : « *C'est en posant des questions, en prenant les outils des anciens, il faut leur prendre des mains parce que si l'on n'insiste pas, ils ne les prêtent pas. Il faut les bousculer. "Laisse-moi faire."* Sinon, on passe la journée à les regarder et c'est tout ». L'apprentissage ne relevait pas de quelque chose de simple et d'évident, mais il nécessitait de soi-même de faire des liens entre le contenu du travail et la manière dont on pouvait s'y insérer en arrivant plus tôt, par exemple, sur un chantier, mais aussi en essayant de tirer profit de certains postes ou d'absences des uns et des autres, pour prendre la main sur le travail à faire, voire carrément prendre les outils des mains des plus anciens pour travailler. Il s'agissait également de prouver que l'on était capable de faire en prenant des initiatives, voire en courant des risques en faisant des choses auxquelles on n'avait pas été initié : a) au risque d'être finalement rejeté de l'équipe, l'équipe considérant que ces risques étaient trop forts ; b) au risque de la santé et de la sécurité pour soi-même, et pour les autres ; c) au risque de la qualité, parfois, par les défauts de fabrication que ce type d'initiatives pouvait engendrer. Autant d'arbitrages pas simples pour des nouveaux qui étaient en responsabilité de leurs propres apprentissages.

Du côté des anciens devenus tuteurs sans aucune formation et sans aucune préparation, nos analyses montraient que les anciens avaient plutôt tendance à cantonner les nouveaux dans des tâches qui, de leur point de vue, ne s'apprennent pas. C'est-à-dire, notamment tenir une pelle et creuser. Du point de vue de ces anciens, ces tâches ne s'apprenaient pas : ranger le matériel, les outils et, comme le disaient certains nouveaux, faire le mousse et nettoyer le chantier, etc. Pourquoi cantonner les nouveaux dans des tâches qui ne s'apprennent pas ? Principalement pour tenir d'autres contraintes et notamment des contraintes de production liées aux primes associées à ces situations. Tout en étant tenus responsables de l'accompagnement de ces nouveaux sur les chantiers, l'organisation du travail et le système RH de primes ne tenaient pas en compte du travail exigé par l'accompagnement des novices. Lorsque la transmission avait lieu, elle se faisait au détour de l'activité, selon les opportunités offertes par des situations rencontrées : parce qu'on était proches et qu'on pouvait, tout en faisant son travail, conseiller un nouveau pour qu'il fasse de telle ou telle manière ; parce qu'on se retrouvait à un moment donné à attendre notamment une toupie de béton et que dans cette attente, on pouvait prendre un peu de temps pour présenter, expliquer, etc. des choses. Tous ces éléments-là rendaient l'activité de transmission tributaire des situations et de leurs aléas, ce qui, évidemment, rendait la construction des savoirs et des savoir-faire dans le travail assez immaîtrisable d'une part, et complètement aléatoire. Cette incertitude renforçait, d'une certaine façon, le *turnover* dont s'inquiétait cette entreprise.

Ces résultats venaient questionner la manière dont on pense la circulation de l'expérience entre novices et expérimentés, mais aussi, dans les deux sens, de manière réciproque entre novices et expérimentés. Penser cette circulation de l'expérience suppose notamment de penser une organisation du travail qui permette cette circulation, c'est-à-dire comment se répartissent les tâches, comment sont composées les équipes, en quoi elles sont plus au moins stables, quelle est la reconnaissance de cette tâche de transmission comme une réelle tâche à part entière qui demande du temps et des moyens, ou encore quels sont les critères d'attribution des primes de production et en quoi ces critères viennent accompagner ce travail de transmission ou au contraire le rendre plus difficile, voire l'empêcher.

3. Conclusion

Pour finir et conclure, je reprends la couverture d'un numéro de la revue *Santé et Travail* d'octobre 2021 qui était consacré au renouveau de la santé au travail. Je fais aussi un petit appel. Vous avez toutes et tous, vu que *Santé et Travail* avait besoin de nous. N'hésitez pas à vous abonner, si vous ne l'êtes pas, parce que c'est une revue importante dans notre champ et qui a besoin, aujourd'hui, de soutien.

Pour cette conclusion, je voudrais déjà synthétiser un certain nombre d'éléments que j'ai soulignés juste avant. Si l'on considère que nous sommes dans une situation où la proportion des travailleurs âgés augmente pour des raisons à la fois démographiques, mais aussi des raisons de réformes successives des retraites. Si en même temps, on constate finalement une intensification du travail et des changements dans le travail. Et si, par ailleurs, un certain nombre de travaux que l'on connaît aujourd'hui, que ce soient des travaux en ergonomie, mais aussi dans d'autres domaines, montrent que ces évolutions du travail peuvent poser des problèmes aux personnes en fin de carrière, il est important à la fois que les acteurs du monde du travail, c'est-à-dire les responsables d'entreprises, les pouvoirs publics, les représentants des salariés, mais aussi les acteurs de la santé au travail s'emparent de cette question.

Il me semble qu'une voie intéressante pour travailler cette question est la notion du travail soutenable ou du travail durable. C'est une notion qui n'est pas nouvelle, qui a été mise en avant en Europe au début des années 2000 par un réseau de chercheurs, mais aussi de syndicalistes de plusieurs pays d'Europe. Cette notion de travail soutenable souligne que le travail, pour être soutenable, nécessite qu'au-delà de l'engagement, des ressources que ce travail exige de la part de chacun pour réaliser sa tâche, il est nécessaire que ce travail permette également de créer des ressources, de générer de nouvelles ressources pour que celles-ci soient utilisables, mais aussi réutilisables dans de nouvelles situations. En somme, un travail soutenable est un travail qui permet de fournir des opportunités de développement, des opportunités d'apprentissage, qui permet de constituer un faisceau, un terreau d'expériences formatrices, mais aussi d'expériences transformatrices, à la fois pour les personnes, quel que soit leur âge, leur ancienneté, mais aussi transformatrices pour les organisations.

Cette thématique du travail soutenable a aussi été reprise par des collègues en France, je pense notamment au séminaire qu'avaient organisé Michel Gollac, Sandrine Guyot et Serge Volkoff et dont on peut lire le rapport qui date de 2008¹⁰. Depuis, un peu plus récemment, d'autres travaux ont fait le lien avec les questions de vieillissement au travail à la demande de la Fondation de Dublin. Vous pouvez vous référer à un rapport de Serge Volkoff et Corinne Gaudart et aussi les travaux de Patricia Vendramin et aussi Agnès Parent-Thirion¹¹.

Je retire pour finir trois enseignements de ces travaux. Le premier est l'idée que pour prendre en compte l'âge dans un objectif de soutenabilité du travail, il faut s'intéresser notamment aux différents processus de changement de soi dont je vous ai parlé. Dans cette perspective, un travail serait soutenable s'il est en capacité de tolérer les changements de soi au fil d'une vie au travail et qu'il laisse donc, ce travail, à chacun la possibilité de mettre en place des stratégies opératoires construites avec l'expérience, y compris dans des changements de travail et des changements du travail. C'est le premier point.

Le second point renvoie à la faisabilité de cela. Pour cela il est nécessaire que les stratégies opératoires dont je vous ai donné quelques exemples au fil de l'exposé, que celles-ci soient individuelles ou collectives, soient à la fois connues, mais aussi reconnues dans les entreprises et qu'ainsi il puisse être admis que l'on fasse son travail différemment en entreprise. Cela paraît comme ça assez simple. Mais vous le savez bien, quand on va dans les situations de travail, la standardisation du travail est à l'œuvre et donc cela n'a rien d'évident. Cette reconnaissance des stratégies individuelles et collectives est une des clés nécessaires pour passer au mode d'un travail soutenable qui permette de respecter les marges de liberté de chacun et qui permette à chacun de construire ses temps de travail.

¹⁰ Gollac, M., Guyot, S., & Volkoff, S. (2008). « À propos du "travail soutenable". Les apports du séminaire interdisciplinaire "Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale" ». *Rapport de recherche du CEE*, n°48.

¹¹ Vendramin, P., & Parent-Thirion, A. (2019). « Redéfinir les conditions de travail en Europe ». *International Development Policy/ Revue internationale de politique de développement*, (11).

Le dernier élément sur lequel je voulais revenir renvoie aux politiques publiques : dans un contexte de vieillissement démographique, de réformes qui visent à allonger la durée de vie au travail, d'actions publiques dont l'objectif principal est l'augmentation du taux d'emploi des plus âgés, la seule approche paramétrique de ces questions-là ne suffit pas. Ce n'est pas juste en faisant bouger concrètement l'âge de départ à la retraite que tout cela va être possible.

L'enjeu social est fort pour s'emparer de la soutenabilité du travail. Pour cela, il semble important de repenser à la fois les politiques du travail, mais aussi les politiques de la prévention de la santé au travail, en essayant de développer, au-delà de certains modèles de prévention qui sont plutôt basés sur la réparation, sur la compensation ou sur la substitution, des modèles de la santé au travail qui soient ancrés et basés sur les questions de la transmission. Une transmission qui permet de penser la succession et donc les temps longs, la durabilité du travail, mais aussi des personnes au travail.

Je vous remercie.

Applaudissements.

Questions

Willy BUCHMANN

On a quelques minutes pour les questions. On vous demandera de vous présenter.

Un intervenant

Bonjour, je travaille dans un cabinet d'expertise des conditions de travail. Merci, c'est toujours très enrichissant et cela nous stimule. Spontanément, il m'est venu la question : est-ce que quand on est vieux, on est expérimenté et quand on est expérimenté, est-ce qu'on est vieux ? Ce qui m'intéresserait, par rapport à ce que vous avez donné au début sur les trois contraintes physiques, avant 98, c'est en croissance, et après 98, cela décroît. Est-ce que c'est le recueil des données qui donne ça ou est-ce qu'il y a une explication particulière ? Je le mets en lien avec les aides techniques nombreuses qui existent dans d'autres domaines d'activité, plus aujourd'hui les questionnements sur l'intelligence artificielle et tout ce qui est supposé améliorer les contraintes de travail.

Le deuxième point est une question de sens que je me pose. En vieillissant, le sens qui est un des points fondamentaux aujourd'hui dans les études du travail, est-ce qu'il est majoré avec le vieillissement ? Les changements dont vous parliez donnent un sens plus présent, plus important pour faire ces changements.

Catherine DELGOULET

Merci. Sur la première question, vous avez raison de souligner qu'âge et ancienneté ne vont pas de pair. On peut être plutôt jeune et expérimenté dans tel ou tel domaine et plutôt en fin de carrière et novice dans son travail. Mais, l'expérience n'est pas seulement l'expérience de la tâche, c'est aussi l'expérience de soi, l'expérience des autres, l'expérience du travail en général, des changements dans le travail. Et ça, quand même, c'est en partie lié à l'avancée en âge. On va dire qu'il y a deux niveaux de réponse au moins. Vous avez raison, les deux termes ne sont pas systématiquement associés. Si je reprends le travail que nous avons fait avec Corinne Gaudart et Karine Chassaing dans le BTP, on avait constaté que certains salariés pouvaient être novices dans le secteur en étant quadragénaires. C'était possible. Ce n'était pas la règle générale, mais cela pouvait arriver. Donc, vous avez raison de faire cette distinction, mais sans oublier quand même que l'on n'est pas novice dans le travail et que ce que l'on a fait avant, la manière dont on a vécu son travail précédemment marque aussi la manière dont on s'engage dans cette nouvelle activité et dans ce nouveau travail. Je pense que c'est important et cela colore fortement la manière dont on peut appréhender ces questions.

Deuxième question sur les contraintes physiques, leur évolution et leur stagnation ensuite à un niveau le plus élevé, voire pour certaines catégories socioprofessionnelles leur augmentation graduelle... Je vais tenter une réponse même s'il y a dans la salle des gens bien plus compétents que moi sur ces questions-là. Je laisserai la parole à d'autres s'ils souhaitent compléter. Ce que je comprends de ces évolutions de contraintes, c'est qu'elles se sont accrues jusqu'à la fin des années 90 pour ensuite se stabiliser. Je ne relierai pas cette stabilisation, de manière directe en tout cas, à l'implantation dans un certain nombre de secteurs d'aides techniques X ou Y, parce qu'on le sait en tant qu'ergonome, on le constate malheureusement dans bien des cas, elles peuvent réduire des contraintes physiques, et peuvent aussi en créer d'autres. Donc la seule aide technique déplace le problème, mais ne le résout pas forcément.

Par ailleurs si la population de salariés dans les secteurs agricole et industriel s'est réduite durant les années 90, le secteur des services, de l'aide à la personne, etc., s'est en revanche développé et d'autres contraintes physiques – sans parler de pénibilité, parce que cela ajoute un point – sont bel et bien là et se sont multipliées. Donc sur l'ensemble on observe une stabilisation à un niveau élevé du cumul des contraintes physiques, qui concernent des populations différentes au fil des enquêtes. Je ne sais pas si d'autres collègues dans la salle veulent compléter. C'est bon ?... Parfait.

Troisième question sur le sens du travail. J'avoue que je n'ai pas de données en tête liées à l'âge, mais assez spontanément, ce que l'on met derrière le sens du travail peut évoluer avec l'avancée en âge, avec les expériences vécues, avec le rapport au travail que l'on se construit au fil de l'âge, probablement. Mais est-ce que l'on y accorde encore plus d'importance quand on est âgé que quand on est plus jeune ? Je ne suis pas sûre de ça. Je pense que c'est important à tous les âges. Je ne sais pas si d'autres collègues ont des compléments. Corinne ?

Corinne GAUDART

Pour relier à ce que tu disais avant, on se rend compte aussi que les attendus du travail s'affinent et se précisent au fil de l'âge, notamment avec des enjeux ou des souhaits à pouvoir mobiliser son expérience et aussi à la transmettre. Je crois que c'est une activité qui est souvent attendue et envisagée comme positive dans le parcours. Je suis d'accord avec toi pour dire que la question du sens se pose à tous les âges. Par contre, ce que l'on met à l'intérieur, ce que l'on considère comme faisant sens, peut évoluer au fil du parcours, notamment en relation avec l'expérience ou l'état de santé et de ce que l'on peut aussi attendre d'un travail ; avoir des attentes sur la préservation de soi ou la possibilité d'avoir une meilleure cohérence entre ses caractéristiques de santé et les caractéristiques du travail requis. Cela peut faire partie du sens et c'est peut-être une autre manière d'envisager cette question du sens.

Coraline BRESSY, ergonome

Bonjour à toutes et à tous. Merci pour ces deux jours constructifs. Coraline, 46 ans, au chômage. Je voulais juste poser la question du fait que j'ai pu suivre votre intervention à l'Assemblée nationale dans le cadre de la discussion pour la réforme des retraites. Je ne sais pas si c'est perçu par d'autres dans la salle, mais on laisse dans l'ombre, me semble-t-il, sur la question de la soutenabilité du travail, tout ce qui relève de la part de la prescription, de la gouvernance, des décisionnaires à plus haute instance. J'ai le sentiment dans cet entre-soi que l'on met tous ceux qui tiennent le sens dans lequel on va déployer le travail, l'organisation du travail, l'intégration. On a les différentes générations expérimentées. C'est encore aussi la question de la pluridisciplinarité, parce que tout seul, sur ces sujets, me semble-t-il, c'est bien avancé. Il y a toujours cette vision, avec le film avec Vincent Lindon sur « Un autre monde ». Cela montre quand même à quel point, quelles que soient les décisions que l'on pourrait prendre sur le terrain, ces réorganisations, ces grands changements au sens légal du terme parce qu'on avait besoin de l'expertise CSE, conditions de travail. Comment arrive-t-on à tricoter toutes ces choses hyper pertinentes avec ce grand tout ?

Catherine DELGOULET

Si j'avais complètement la réponse, je ne serais pas là, sans doute. C'est une réflexion qui est encore à poursuivre, il me semble.

Effectivement, la question de la pluridisciplinarité est une question importante et sur laquelle, au niveau du Creapt, nous travaillons largement, parce que la totalité de nos travaux se fait en pluridisciplinarité pour arriver, autant que faire se peut, à travailler les échelles auxquelles nous intervenons, donc à la fois sur des approches statistiques, démographiques, notamment sur le travail, mais aussi des approches beaucoup plus fines dont nous avons besoin aussi pour comprendre ce qui se joue dans ces données plus globales, plus larges que nous avons, que ce soit au sein d'une entreprise, mais aussi plus largement au sein d'un secteur d'activité, d'un métier, etc.

Effectivement, cette articulation et cette pluridisciplinarité sont complètement nécessaires pour trouver des voies possibles à des transformations et des évolutions.

Ensuite, ce qui me semble également important, c'est de travailler à la fois sur des situations, mais aussi de trouver et se créer des opportunités pour intervenir, travailler autrement à d'autres niveaux. On essaie aussi, au sein du Creapt, quand on est sollicités, de faire valoir un certain nombre d'idées qui nous semblent intéressantes sur ces questions-là et que l'on discute à des niveaux politiques et décisionnaires. Vous avez signalé mon intervention, mais d'autres s'en chargent aussi dans notre équipe. Ce sont des interventions dans le champ des décisions politiques et publiques qui nous semblent importantes, parce que ces questions-là, il faut les faire entendre et les discuter au-delà de l'entreprise.

Cette articulation, on essaie de la travailler. De là à y réussir, c'est une autre question, qui est importante aussi, évidemment, parce que l'idée n'est pas juste de faire du bruit et que tout s'arrête après. Il faut arriver à travailler cela à différents niveaux, mais les choses ne se font pas tout de suite. Ça, c'est sûr. Et il y a des avancées et des retours en arrière. On persévère, on va dire. Je ne sais pas si d'autres collègues veulent compléter...

Willy BUCHMANN

Je vais jouer mon rôle de maître du temps, que je n'ai pas bien tenu jusqu'à présent. On a un peu débordé. On essaie de reprendre à 11 h 15, donc 15 minutes de pause. Merci, Catherine, pour cette présentation.

Applaudissements.

Chapitre 2

Le travail et les choix concernant la fin de la vie active : approches statistiques

Céline MARDON, statisticienne et ergonomiste, chercheuse au Cnam – CRTD, CEET, directrice adjointe du Gis-Creapt, et **Serge VOLKOFF**, statisticien et ergonomiste, chercheur au Gis-Creapt

Serge VOLKOFF

Bonjour à toutes et tous. Il y avait un certain nombre de statistiques déjà, de résultats statistiques dans l'exposé de Catherine. Et là, il ne va pratiquement y avoir que ça. Cela dit, pour rassurer celles et ceux d'entre vous qui n'aiment pas les chiffres, il y aura d'autres exposés dans ce séminaire qui seront tout à fait des approches qualitatives.

Ce que l'on a proposé avec Céline de faire comme contribution à ce séminaire, c'est d'aller à la pêche dans un assez grand nombre de sources statistiques diverses, avec des questionnements eux-mêmes divers sur cette question des relations entre le travail, ses conditions, son organisation, etc., et ce que l'on appelle ici les « choix » concernant la fin de la vie active.

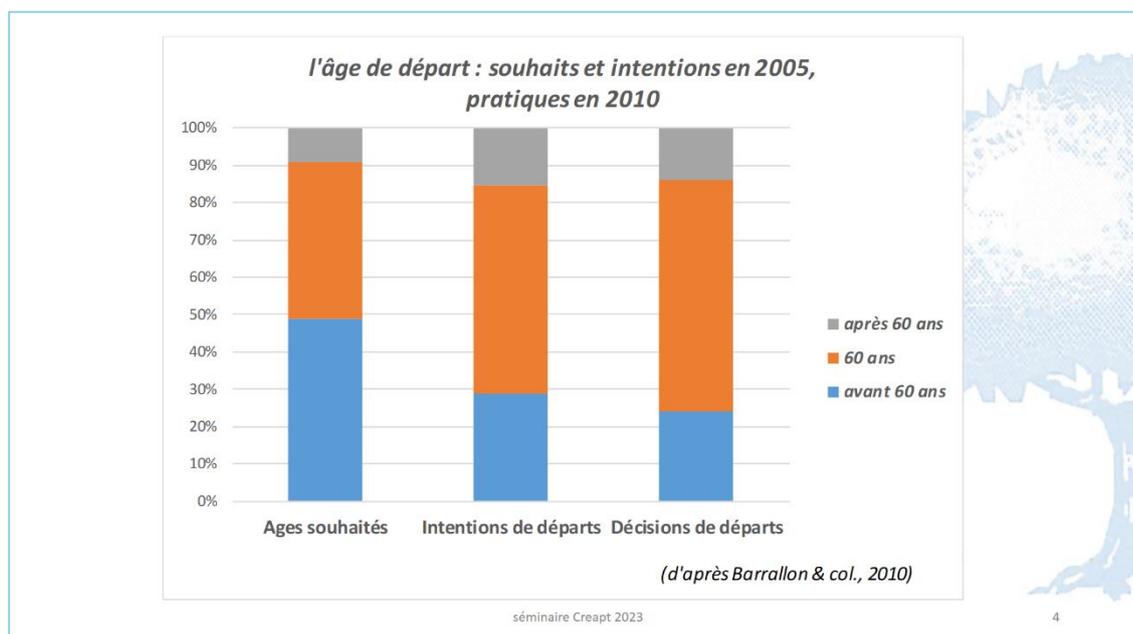
Alors « choix », c'est vraiment un mot à multiples facettes et c'est exprès qu'on a choisi ce terme-là, finalement flou. Parce que les choix...on peut renvoyer par exemple au débat connu sur temps partiel choisi, temps partiel subi, où la notion de « choisi » est amplement discutée. On va avoir le même ici, on ne va pas le développer outre mesure.

Le choix est donc quelque part entre les préférences ou les aspirations, qui est une notion qu'a utilisée Catherine à un moment donné, les souhaits, les idéaux et puis les décisions concrètes et les pratiques concrètes. Il y aura un peu de tout cela dans notre exposé.

Ce qui veut donc dire que le premier point du plan de cet exposé, ce sera justement de donner un petit peu d'épaisseur à cette notion de choix et de l'interroger en même temps. Ensuite très rapidement, une énumération plus qu'autre chose des sources statistiques dans lesquelles on va puiser. Et puis une série de résultats regroupés en une première tranche un peu générale sur le rôle du travail, puis plusieurs de ses composantes : la pénibilité au sens un peu de la loi, pénibilités plutôt physiques et qui laissent des traces ; le travail sous pression temporelle, et les questions du sens dont on parlait justement dans le débat juste à l'instant. Le dernier volet de résultats, ce sera une analyse combinant un peu tous les aspects du travail dans le cadre d'une étude, on peut dire en cours, en tout cas toute récente, dans un secteur très particulier qu'on décrira. C'est une analyse qu'on a faite pour les besoins de ce séminaire. On conclura à la fin en revenant sur des questions de parcours qui ont déjà été évoquées par Willy dans son introduction, et par Catherine à l'instant.

Sur la question de choisir sa date de départ, le premier constat qui ne va surprendre personne ici, c'est que dans la vie de travail on ne fait pas toujours ce qu'on veut.

L'enquête statistique qu'on vous montre là, de la DREES, en charge des études et statistiques au ministère de la Santé, a confronté des âges considérés comme souhaitables dans une population, puis des âges dans lesquels ils situaient leur propre intention de départ¹².

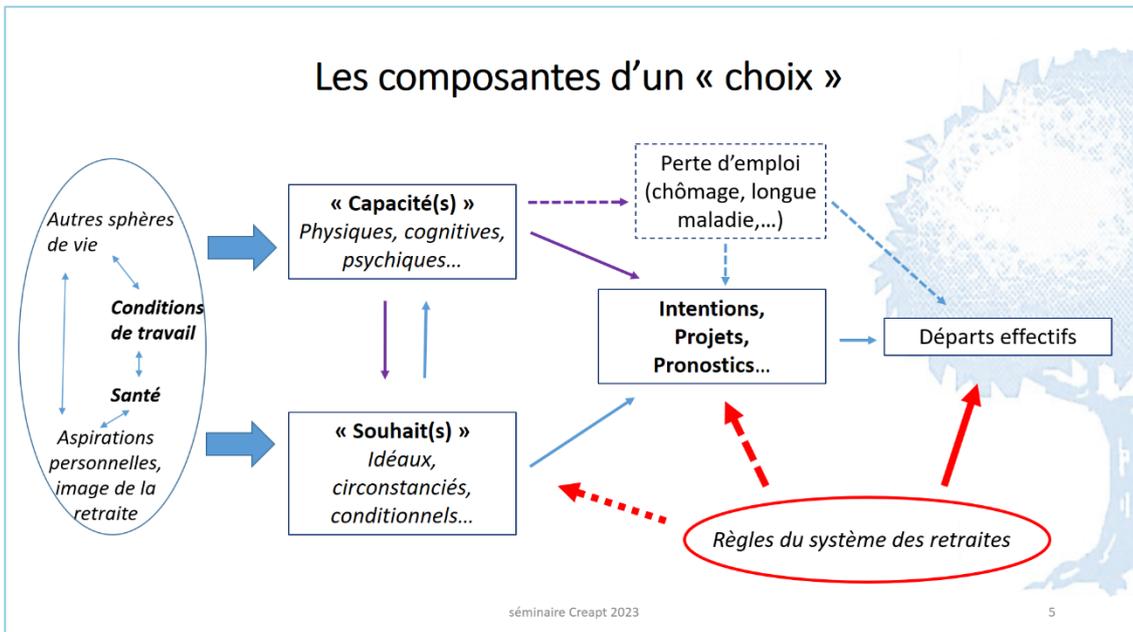


On voit que ce n'est pas la même chose. C'est-à-dire qu'on voit que le pourcentage... à l'époque où l'âge plancher de la retraite était encore à 60 ans, à l'époque de cette enquête..., on voit que 50 % des gens à peu près souhaitaient partir avant 60 ans. L'âge souhaité aurait été avant 60 ans mais finalement, il n'y en avait qu'un peu moins de 30 % pour lesquels c'était devenu une intention, de partir avant 60 ans. En revanche, les intentions et les départs effectifs –c'est un résultat intéressant –à 5 ans de distance sont très voisins. Vous voyez que, sur les deux colonnes de droite, les répartitions sont vraiment très proches. En gros, les âges auxquels on a l'intention de partir sont sans doute très souvent très proches de l'âge auquel finalement on quitte la vie professionnelle.

Ce qui nous amène à essayer de formaliser un peu les relations entre toutes ces facettes du choix dont je viens de parler. Il y a certainement dans le choix une appréciation de capacité à continuer à travailler, ou de continuer à travailler dans tel ou tel travail. Il y a la mention d'un souhait : « Voilà ce qui m'irait bien à condition qu'aussi... » Et puis il y a ces fameuses intentions qui sont déjà autre chose, qui sont : « Je projette, je pronostique que je vais arrêter ma vie professionnelle plutôt à tel âge, avant ou pas l'âge du taux plein, pile à l'âge de plancher, d'ouverture des droits » ; et enfin il y a l'âge effectif de départ, etc. Tout cela est évidemment inter-relié et les intentions, on l'a dit, ont un lien très fort avec les pratiques effectives.

Il y a quelques déviations dans cette lecture un peu linéaire des choses, puisqu'il se peut aussi que par exemple, quand on estime qu'on n'est pas capable de continuer dans tel travail jusqu'à sa retraite, on peut éventuellement se retrouver en perte d'emploi et non pas en retraite, les fameux NER dont parlait Catherine dans son exposé initial, et passer une période plus ou moins longue au chômage, éventuellement en maladie plus ou moins longue aussi.

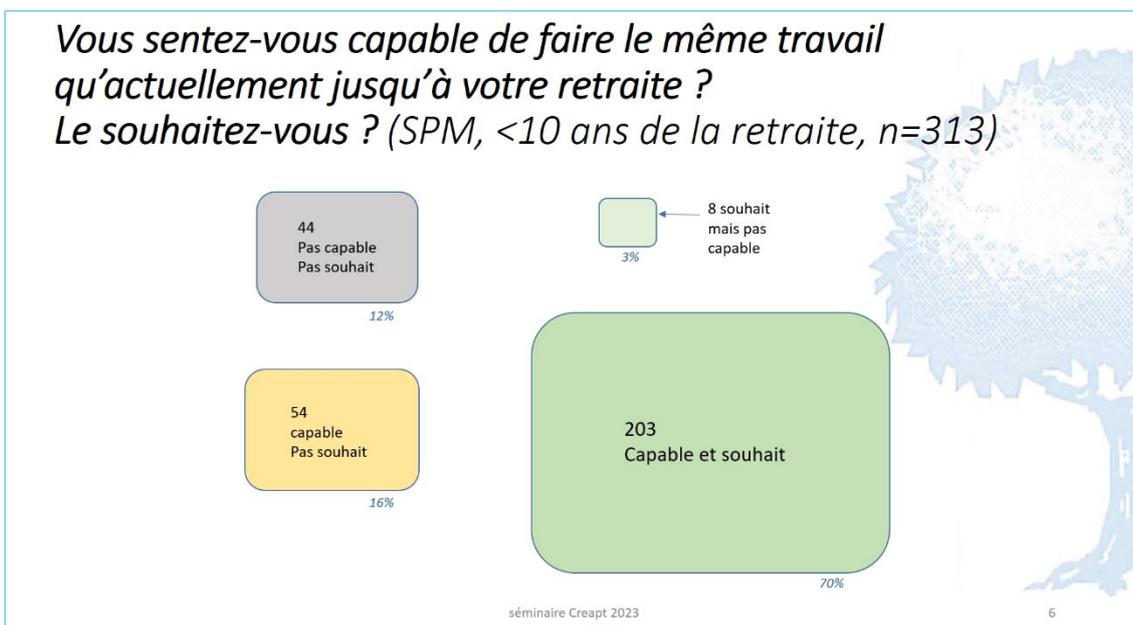
¹² Barrallon A., Benallah S., Rapoport B., 2010, « Des intentions aux décisions de départ à la retraite. Les enseignements de l'enquête "Intentions de départ" », Cnav, *Cadr'@ge*, n° 13



C'est à tout cela qu'on va s'intéresser, qui est en partie influencé et déterminé par les caractéristiques du travail et, avec elles dans une certaine mesure, de la santé, plus bien sûr d'autres caractéristiques, d'autres éléments sur lesquels on n'insistera pas du tout dans cet exposé, comme les aspirations personnelles ou l'image que l'on a de la retraite, ou ce qu'il se passe dans les autres sphères de vie. Et puis, bien entendu les départs effectifs, très probablement les intentions et même dans une certaine mesure les souhaits, sont pour partie influencés par le cadre réglementaire à un moment donné, et les paramètres des systèmes de retraite.

On va étayer un peu certaines des flèches qui sont là par des premiers résultats statistiques.

Sur le lien entre capacités et souhaits, ce qu'on constate par exemple dans le cadre d'une étude locale dans un service administratif dont on vous parlera plus longuement, dont Céline vous parlera plus longuement vers la fin de l'exposé, juste un résultat ponctuel qui est intéressant, c'est qu'il se trouve qu'à trois cents personnes qui étaient à moins de dix ans de la retraite dans cette administration, on a demandé à la fois si elles se sentaient capables de faire le même travail jusqu'à la retraite et si elles le souhaitaient.



Le constat, c'est que parmi celles qui sont capables, la plupart le souhaitent. Il y a sur la figure un gros rectangle « capables et souhaitent » et un plus petit rectangle pas complètement négligeable, « capables mais ne le souhaitent pas ». « Je pourrais mais, même si je ne suis qu'à quelques années de la retraite, je ne souhaite plutôt pas, et si c'est possible de changer, je changerais bien encore. » En revanche, si on prend maintenant les réponses des deux sous-catégories des personnes qui ne se considèrent pas capables, pour le coup la majorité très nette des personnes qui ne se sentent pas capables ne le souhaitent pas non plus. Autrement dit, conclusion très simple de cette diapo : les souhaits sont pour partie conditionnés par la capacité, la capacité que l'on perçoit de tenir.

Retour à une autre flèche, qui est le lien entre la capacité et les intentions. On va reprendre un résultat d'une enquête de la DARES, de Mikaël Béatriz¹³. Cette enquête a été citée, je crois, par Catherine tout à l'heure. On confronte les pratiques effectives de départ en retraite en 2019 de personnes, chez des retraités de 2019, qui trois ans avant ne l'étaient pas et étaient au travail. Qu'est-ce que, quand ils étaient au travail, ils disaient de la soutenabilité de ce travail ? Autrement dit, qu'est-ce qu'ils répondaient sur « Je me sens capable de poursuivre mon travail jusqu'à la retraite » ? Et sans surprise, plus on dit qu'on n'est pas capable, qu'on ne se sent pas capable de poursuivre ce travail jusqu'à sa retraite et plus en effet, on prend... Ce n'est pas jusqu'à la retraite d'ailleurs, peut-être pas. Jusqu'à l'âge de la retraite à taux plein, peut-être quelque chose comme ça. Je ne sais plus. Elisabeth, si tu peux nous secourir sur la formulation exacte de la question ?

Elisabeth ALGAVA

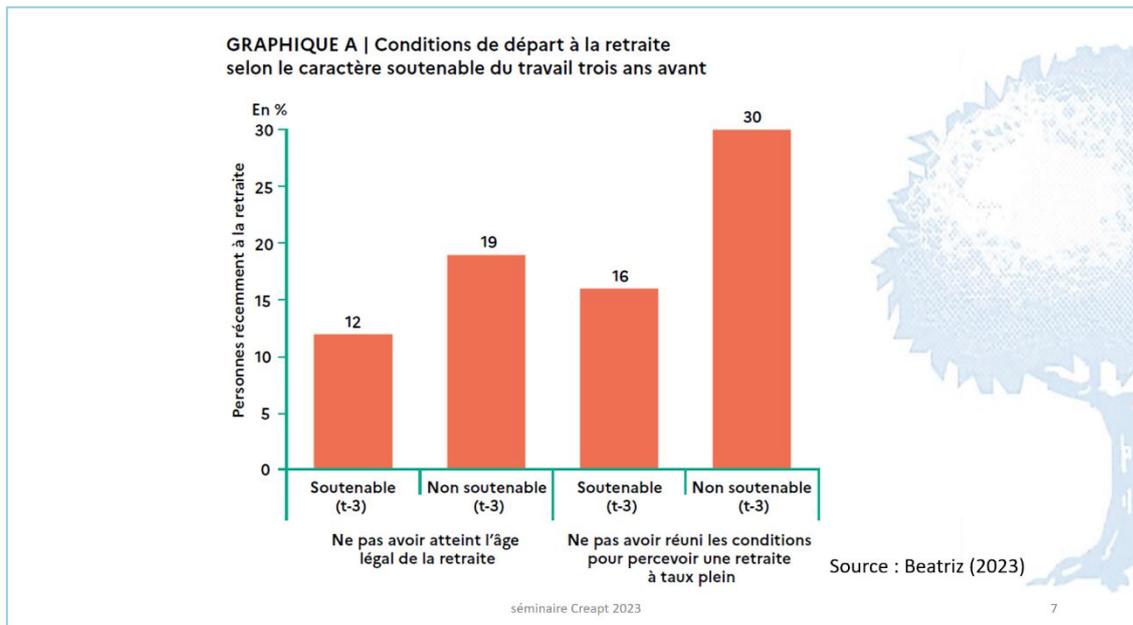
Si, c'est ça, le taux plein.

Serge VOLKOFF

En tous les cas, c'est une question de pronostic sur le devenir.

Elisabeth ALGAVA

A gauche, c'est l'âge légal.



¹³ Mikaël Béatriz, 2023. « Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? » *Dares Analyses* n°17

Serge VOLKOFF

On se rend compte que, dans l'hypothèse où on a considéré son travail comme pas soutenable, dans 19 % des cas, on prend finalement sa retraite avant l'âge légal. Dans 30 % des cas, la colonne de droite, on prend sa retraite avant d'avoir l'âge du taux plein. Alors que ces mêmes pourcentages de partir avant l'âge d'ouverture des droits ou de partir avant l'âge du taux plein sont nettement plus faibles –ce sont les colonnes une et trois –si on a répondu qu'on avait un travail soutenable, c'est-à-dire qu'on se sent capable de tenir le coup dans ce travail-là jusqu'à la retraite.

J'ai parlé de la dérivation, de la déviation vers les situations de maladie ou de chômage. La même enquête a donné sur ce point un résultat du même ordre que celui que je viens de dire. C'est-à-dire que plus on a annoncé qu'on considérait qu'on n'était pas capable de tenir, plus il y a de probabilités, avec des nettes différences cette fois, non pas qu'on prenne sa retraite tôt, mais que trois ans après cette annonce, on se retrouve au chômage ou en maladie. Ne pas se sentir capable est pronostique dans une large mesure à la fois d'un départ précoce et/ou d'une période sans emploi éventuellement prolongée avant la retraite.

C'était notre petite introduction sur les variations autour du thème du choix. Un tableau récapitulatif que je ne vais certainement pas commenter en détail indique toutes les sources que l'on a utilisées. Vous voyez qu'on va jongler, sans insister méthodologiquement à chaque fois sur chaque source, sur une petite dizaine de sources différentes –neuf exactement –, très variables selon leur date, très variables selon les organismes qui en sont les auteurs (pour certaines d'entre elles le Creapt a contribué directement à ces analyses), très variables selon la dimension des échantillons : de 300 à 120 000...

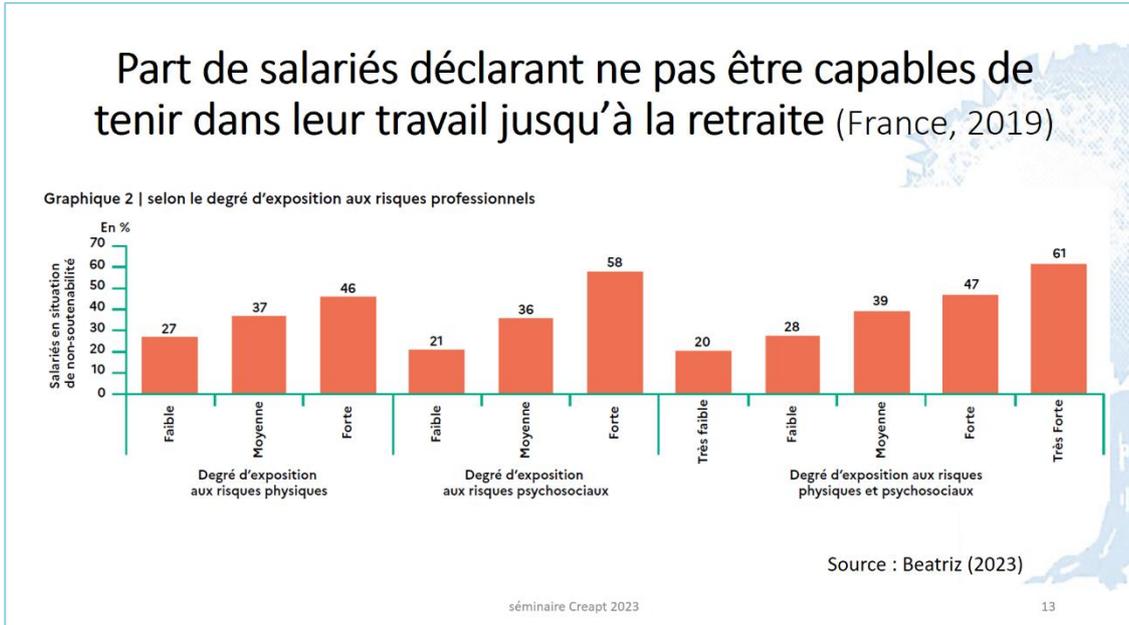
La question posée et à laquelle on va se référer dans cet exposé est elle-même variable d'une source à une autre. Là évidemment, on la dira à chaque fois. On pourra commenter le résultat sur « Je me sens capable de faire le même travail jusqu'à la retraite » ou « Jusque dans x années » ou « J'ai tel ou tel motif de partir en retraite plus tôt ou plus tard » ou « Globalement, je préfère partir plus tôt et avoir une retraite plus petite » ou l'inverse « Partir plus tard avec une meilleure retraite ». Vous voyez, on va jongler entre tout ça en organisant le propos avec une autre structure, le plan que j'ai annoncé au début.

Premier volet de résultats : le travail dans son ensemble. Comment joue-t-il dans ces relations que nous étudions ? Premier constat : la capacité perçue à tenir au travail est plus élevée en présence de salariés qui ont ou qui ont eu des parcours professionnels plutôt stables, avec pas trop d'interruptions. Il y a une dimension purement « parcours emploi » dans cette affaire. C'est-à-dire que par exemple, dans un article d'Anne-Françoise Molinié d'il y a une vingtaine d'années issu de l'enquête VISAT¹⁴ (Vieillesse Santé au travail), on trouvait davantage de réponses : « Je me sens capable d'occuper mon emploi actuel jusqu'à la retraite » dans le cas de personnes qui n'avaient pas eu trop d'emplois différents au cours de leur parcours –moins de cinq –, et/ou qui étaient présentes depuis au moins cinq ans dans leur emploi actuel, et/ou n'avaient pas connu au cours de leur parcours de longues interruptions pour chômage ou maladie. Ce dernier résultat est intuitif : chez des personnes qui ont des parcours professionnels ou des états de santé plus fragiles, il est plus fréquent qu'elles se sentent moins capables de tenir le coup jusqu'au bout. Les deux autres sont assez compréhensibles aussi. On peut les renvoyer sans doute à l'idée que quand on est quelque part depuis longtemps, peut-être qu'on ne s'y sent pas trop mal. Il y a plus de probabilités qu'on ne s'y sente pas trop mal, et donc que l'on envisage de tenir encore pendant quelques années, jusqu'à pouvoir atteindre la retraite.

Deuxième aspect sur ce rôle incontournable du travail : globalement, les conditions physiques et psychosociales actuelles influencent la perception de la capacité à tenir. On revient à l'enquête et aux analyses de Mikael Béatriz déjà citées. Vous voyez (dans la figure ci-après) que quand on ordonne le degré d'exposition aux risques physiques (les trois premières colonnes), le degré d'exposition à des

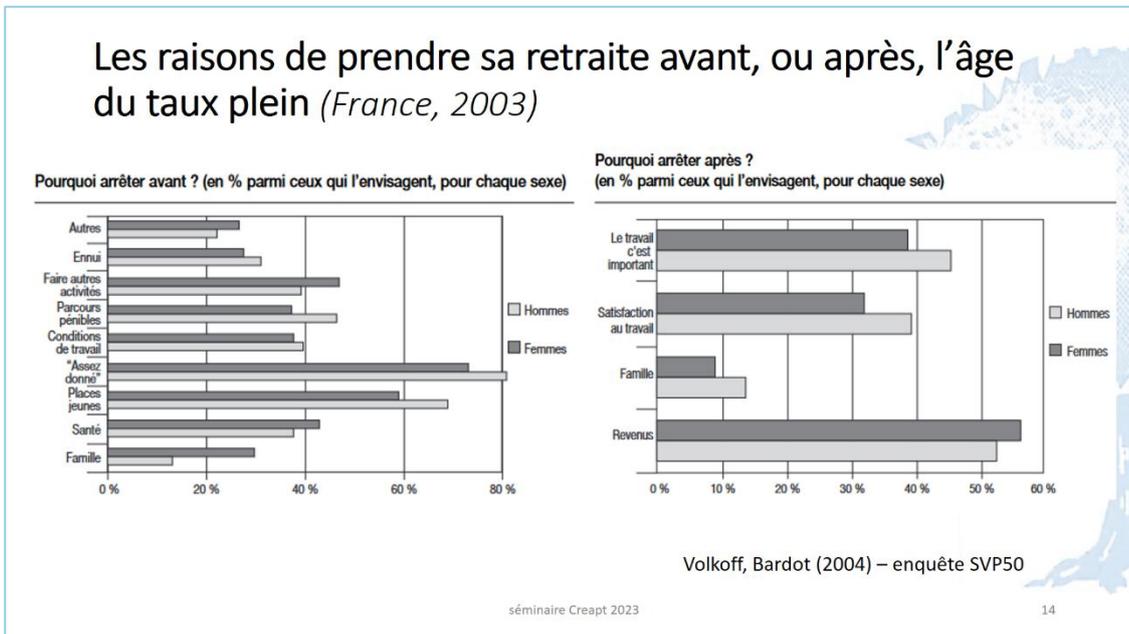
¹⁴ Anne-Françoise Molinié, 2005, « Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], <file:///C:/Users/Serges/Downloads/pistes-3254.pdf>

risques psychosociaux (les trois colonnes suivantes), le degré d'exposition combiné à des contraintes physiques et psychosociales (les cinq colonnes de droite), dans tous les cas plus on a globalement des contraintes cumulées et assez élevées, plus il y a de chances qu'on déclare ne pas être capable de tenir dans son travail jusqu'à la retraite. Si on avait eu le résultat inverse, on aurait été quand même très étonnés !



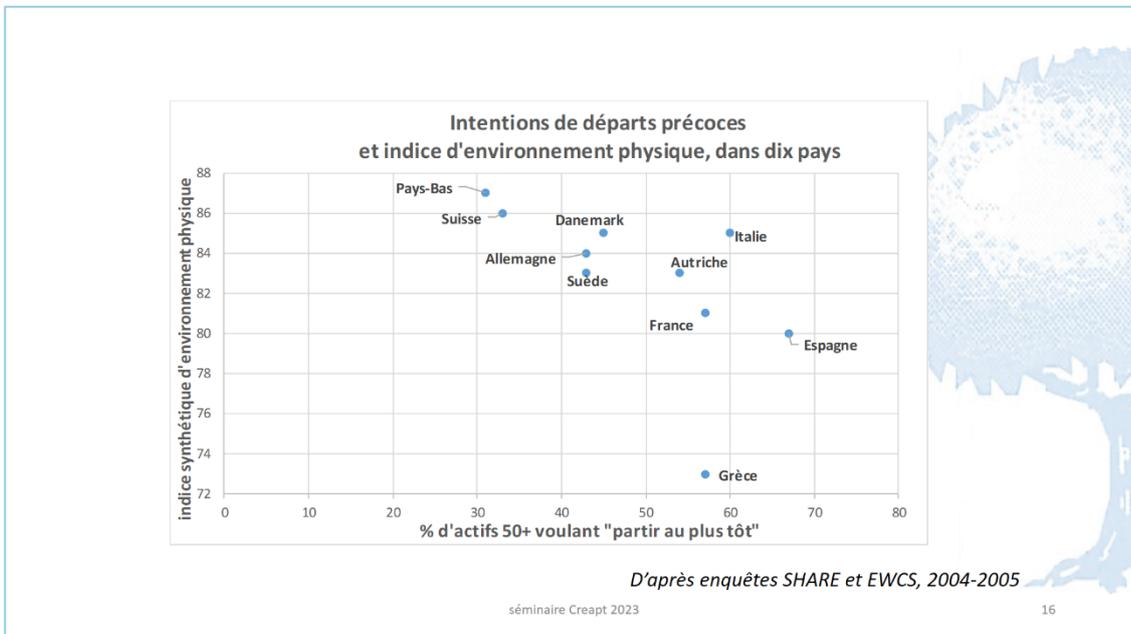
Il n'y a pas que les conditions physiques et psychosociales, il y a aussi l'intérêt du travail qui influence le choix du moment de départ. Il y a beaucoup de données dans les graphiques ci-après, qui viennent de l'enquête santé et vie professionnelle après 50 ans¹⁵, mais j'insiste simplement sur deux. Chez les personnes qui disent « Je pense prendre ma retraite avant l'âge du taux plein », on a toute une série de conditions de travail qui interviennent. Si vous arrivez à lire, vous les voyez peut-être. Mais aussi, il y a un volet –c'est le deuxième, à partir du haut –sur l'ennui.

¹⁵ Volkoff Serge, Bardot Fabienne, « Départs en retraite, précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ? », *Gérontologie et société*, 2004/4 (vol. 27 / n° 111), p. 71-94 <https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe1-2004-4-page-71.htm>

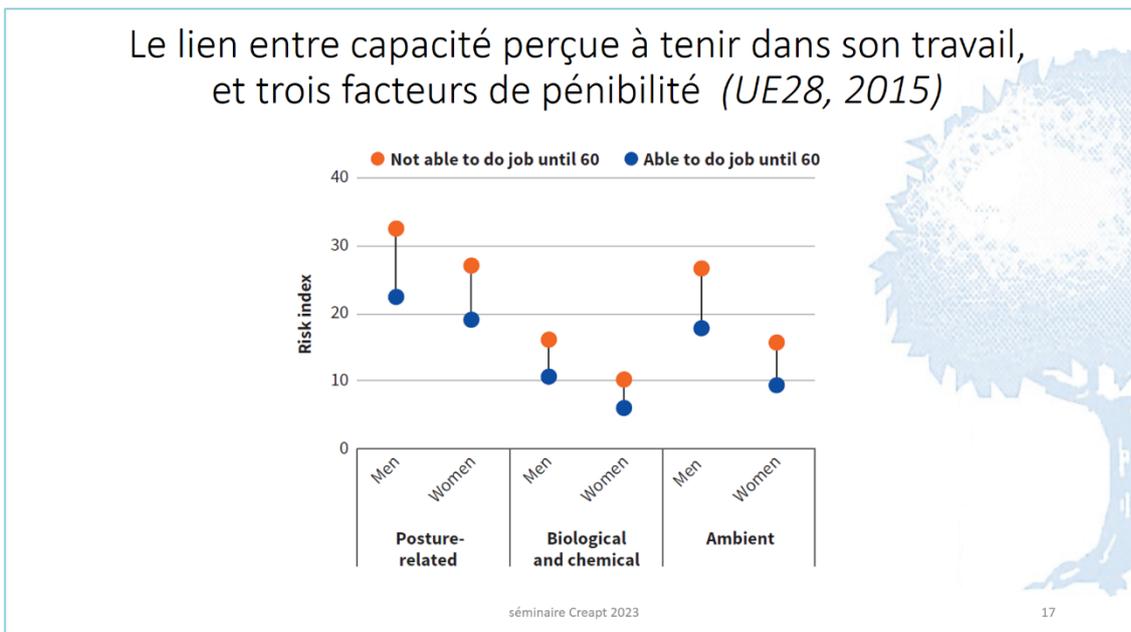


30 % des personnes qui pensent prendre leur retraite avant l'âge du taux plein disent entre autres, comme raison de ce départ précoce, qu'elles ont un travail où elles s'ennuient. Et à l'inverse, symétriquement, 40% des personnes qui disent « Je vais prendre ma retraite après l'âge du taux plein » donnent entre autres comme raison –et ce n'est pas du tout surprenant –la satisfaction au travail, où on peut imaginer que l'intérêt du travail joue un rôle.

Maintenant, l'un des volets des aspects du travail que nous allons étudier, entre pénibilité, pression du temps et sens : la « pénibilité ». Premier constat : on a rapproché des résultats en comparaison internationale entre pays dans deux sources différentes. D'une part l'enquête conditions de travail européennes de la fondation de Dublin. On a ici en ordonnée l'indice synthétique d'environnement physique. Plus on est vers le haut, plus on a de bonnes conditions de travail physique. On va croiser avec une autre enquête sur les intentions en matière de retraite et les liens avec la santé, en l'occurrence on regarde le pourcentage d'actifs de 50 ans et plus qui émettent le souhait de partir au plus tôt. Ce graphique (ci-dessous) se passe presque de commentaires. C'est-à-dire qu'on voit que les pays s'ordonnent de plus en plus vers la droite quand on est de plus en plus vers le bas. Autrement dit, moins l'indice d'environnement physique est bon, plus on a des personnes de 50 ans et plus qui souhaitent partir au plus tôt. Le hasard fait d'ailleurs que la représentation sur ce graphique n'est pas très loin des positions géographiques sur une carte d'Europe : c'est mieux au nord-ouest qu'au sud-est. C'est mieux d'être aux Pays-Bas qu'en Grèce. Ce n'est pas surprenant, mais on peut le garder en tête quand même comme probablement plus qu'une coïncidence.



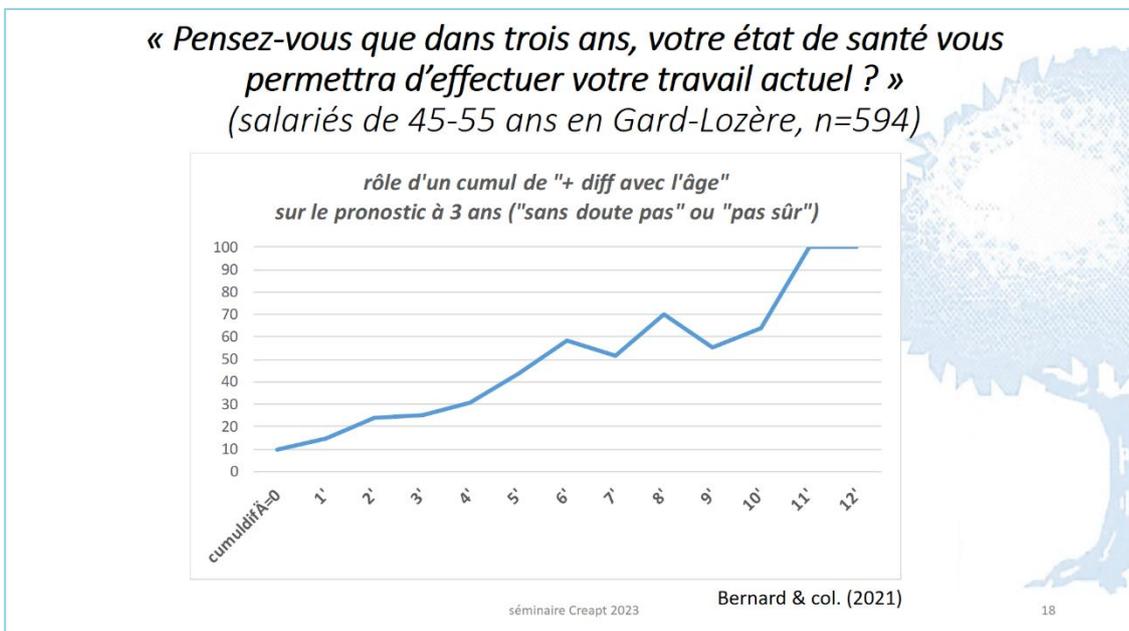
Deuxièmement, chacun des volets des contraintes ou nuisances de la pénibilité physique, celles dont on est en train de parler, joue un rôle. Cela se voit dans le tableau suivant, récapitulatif, issu de la même enquête de Dublin qui nous faisait l'ordonnée du graphique précédent. Les points orange représentent les personnes qui considèrent ne pas être capables de tenir jusqu'à 60 ans. À l'époque, c'était cette question-là qui était posée dans l'enquête. Les points bleus : celles qui s'en sentent capables. Vous voyez que systématiquement, l'indice de risque –qu'il s'agisse de problèmes posturaux pour les deux segments de gauche, d'exposition à des risques biologiques ou chimiques pour les deux du milieu ou des ambiances physiques, des températures pour les deux de droite –, on a toujours un différentiel tout à fait net et toujours dans le même sens, aussi bien pour les hommes que pour les femmes. Plus on a d'expositions à chacune de ces pénibilités physiques, plus est grande la probabilité de se considérer incapable de tenir dans son travail jusqu'à 60 ans.



Dans une enquête tout à fait différente et locale à laquelle on participe avec Sandrine Guyot, Martine Jauvert-Galy et Irène Bianzina ici présentes, en région, on a entre autres eu le résultat que montre le

graphique ci-après¹⁶. Cette fois-ci, on est sur des 45-55 ans. On n'est pas en train de parler de départs en retraite très bientôt mais quand même, on pose la question : « Pensez-vous que dans trois ans, votre état de santé vous permettra d'effectuer votre travail actuel ? ».

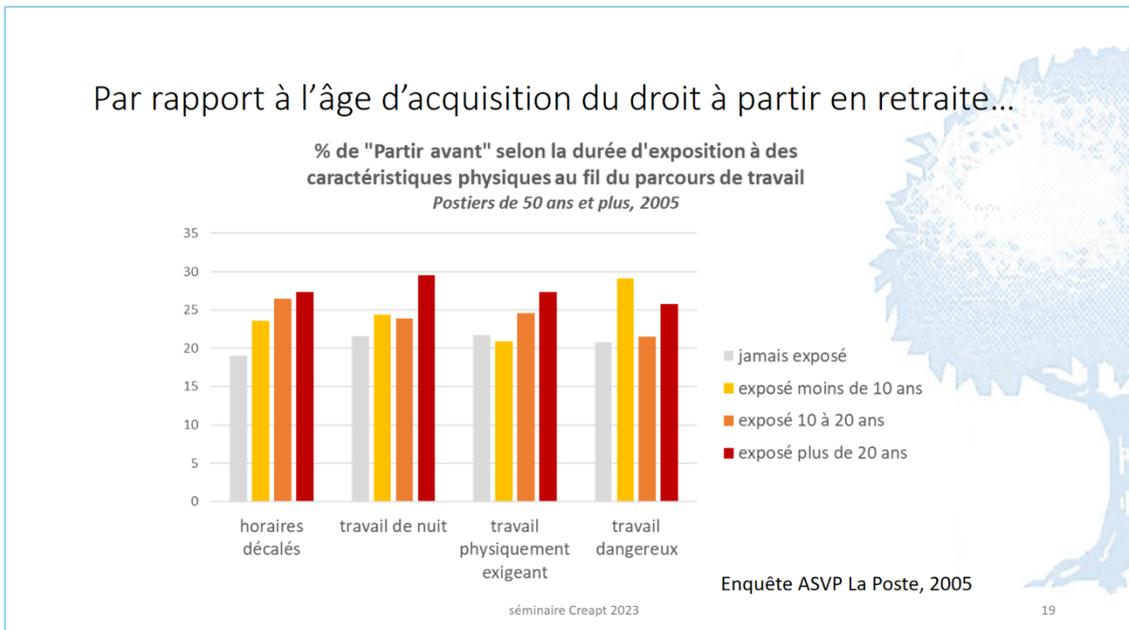
Ce qu'on a constaté comme résultat qui nous a beaucoup frappés, c'est que quand on met ça en relation avec une autre question du questionnaire qui est multi-items, « avez-vous telle, telle contrainte ? », avec une longue énumération de contraintes –une douzaine –, et pour chacune d'elles, « est-ce plus difficile avec l'âge ? », si on met un compteur du nombre d'items où les personnes dans un même questionnaire ont répondu « C'est plus difficile avec l'âge », etc., on a vraiment une courbe d'une rare solidité statistique dans son allure. Si on se rend compte qu'on n'est qu'avec juste quelques centaines de personnes, il faut vraiment que le lien soit très solide pour réussir à avoir aussi peu de zigzags dans une courbe pareille. Plus il y a d'items différents, d'aspects différents de conditions de travail qui s'avèrent problématiques pour la personne avec l'âge, on cumule comme ça des éléments divers, plus il est probable qu'elle porte un jugement d'ensemble négatif sur sa capacité à tenir.



Dernier volet de cette affaire de pénibilité : est-ce qu'il y a un lien avec la durée d'exposition à tel ou tel facteur de pénibilité ? Ce n'est pas complètement évident, même si c'est plutôt oui. Vous voyez (ci-dessous) le nombre d'années d'exposition aux horaires décalés, au travail de nuit, au travail physiquement exigeant, au travail dangereux, tout cela dans une enquête sur santé et vie professionnelle des postiers en l'occurrence, que l'on a menée avec Céline il y a une petite vingtaine d'années. Vous voyez bien quand même plutôt la tendance dans le même sens que ce que je viens de vous montrer dans les diapos précédentes. C'est-à-dire que quand il y a – ou qu'il y a eu – plus longtemps exposition, il est plus probable que l'on ait l'intention de partir avant l'âge du taux plein. Chacun des quatuors de colonnes monte plutôt vers la droite.

¹⁶ Bernard A., Bossi P., Cabanat F., Garcia S., Leclercq S., Meynier T., Rieu D., Suau C., Bossi E., Bianzina I., Jauvert Galy M., Volkoff S., Guyot S. (2021). « Les facteurs potentiels de « décrochage professionnel » : une étude statistique chez les 45-55 ans, en Gard-Lozère. Références en santé au travail, mars 2021, pp. 63-75

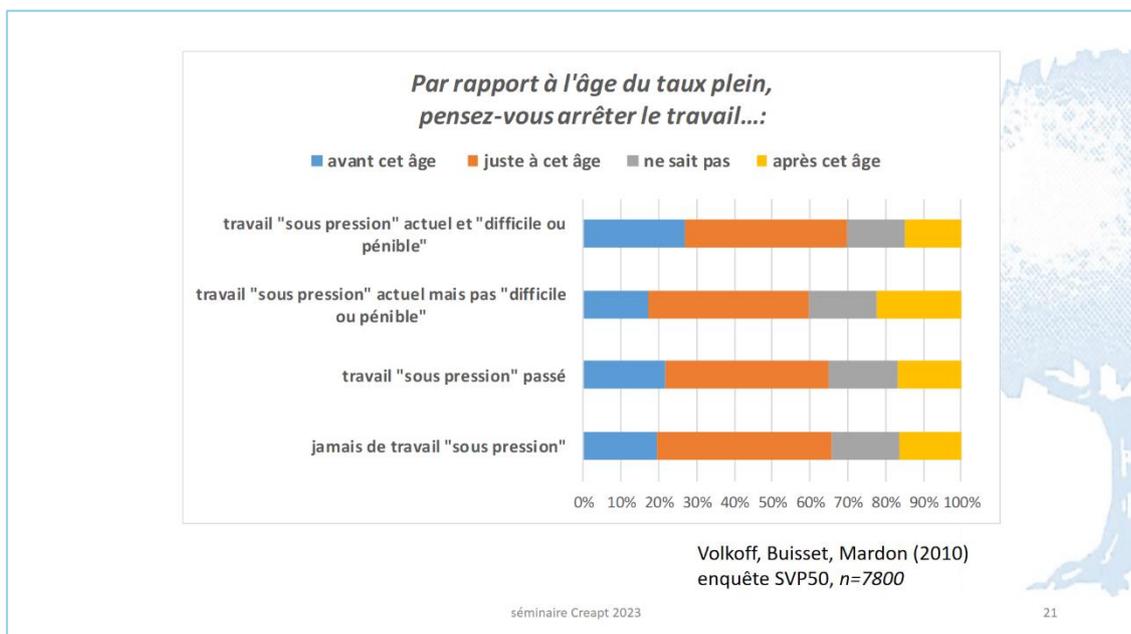
<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TF%20286>



Mais selon la durée, les écarts ne sont pas forcément considérables. Il y a même quelques zigzags sur certaines d'entre elles. L'effet de la durée de l'exposition n'est pas toujours clair. Voyez par exemple que sur les horaires décalés, les plus de 20 ans n'ont pas des réponses tellement différentes de ceux qui ont été exposés 10 à 20 ans. Vous voyez que pour le travail de nuit, les 10 à 20 ans n'ont pas tellement une réponse différente de ceux exposés moins de 10 ans. Entre là-dedans toute une série de raisons, notamment des mécanismes de sélection bien connus en épidémiologie, des « effets travailleurs sains ». C'est-à-dire que si on tient le coup longtemps dans telle ou telle contrainte, c'est parfois que certaines caractéristiques de soi-même, de l'organisme, de la vie hors travail, etc., font qu'on a pu tenir et donc qu'on peut encore continuer à tenir. Ou plutôt, on pense qu'on peut encore continuer à tenir – jusqu'à la retraite à taux plein, en l'occurrence.

Céline MARDON

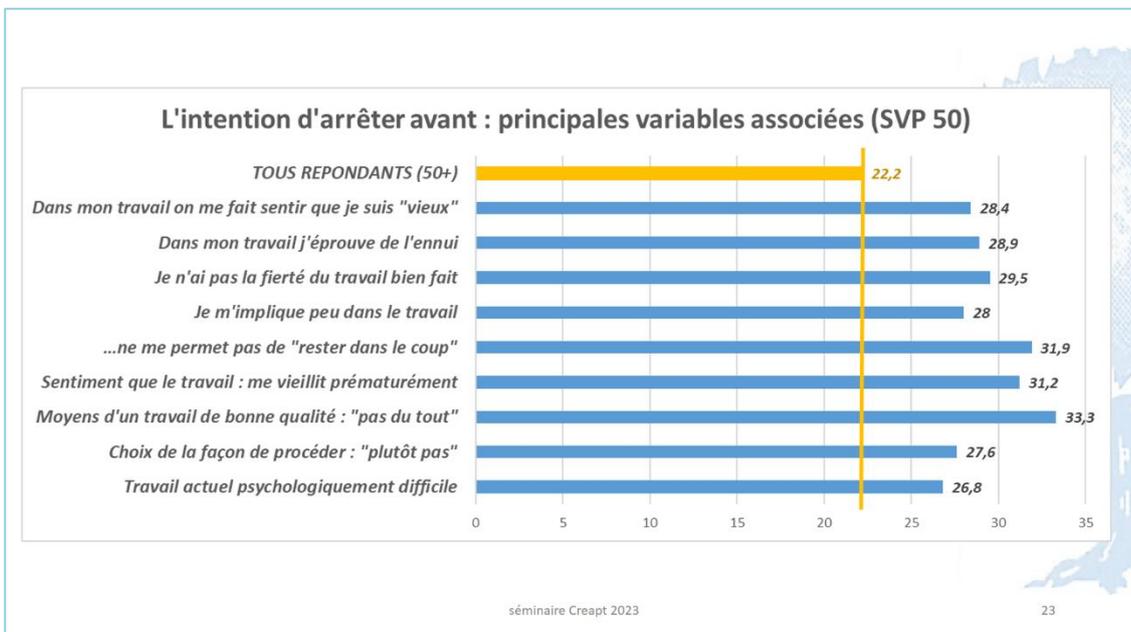
On constate aussi des liens statistiques entre les intentions de départ et le travail sous pression. Par exemple avec l'enquête SVP 50 que Serge a déjà évoquée, on a constaté que les projets de départ avant l'âge du taux plein sont plus fréquents lorsque l'on travaille actuellement sous pression et que c'est vécu comme difficile ou pénible. Car on demandait aux personnes qui travaillent sous pression - comme on le faisait pour d'autres aspects du travail investigués dans le questionnaire - « Est-ce que c'est difficile ou pénible ? ». Quand c'est le cas, il y a plus d'intentions de départ avant l'âge du taux plein.



Alors que parmi ceux qui disent travailler sous pression actuellement mais qui ne trouvent pas cela difficile ou pénible, il y a un moins grand pourcentage de gens qui souhaitent partir. Et il y a un plus grand pourcentage de gens qui souhaitent partir après l'âge du taux plein, ce qui était moins attendu comme résultat. C'est ce que vous voyez sur ce graphique : les deux barres du bas concernent le travail sous pression passé ou jamais de travail sous pression et là, on ne voit pas tellement de différence. Par contre, s'agissant du travail sous pression actuellement (les deux premières barres du graphique) on voit que la différence se fait selon si c'est vécu comme difficile ou pénible. Quand c'est le cas, la partie bleue est plus grande. Il y a davantage de gens qui comptent partir avant l'âge du taux plein : 27 %. En revanche, quand les gens travaillent actuellement sous pression mais ne jugent pas cela difficile ou pénible, ils sont bien plus nombreux en proportion à vouloir partir après l'âge du taux plein : environ 23 %.

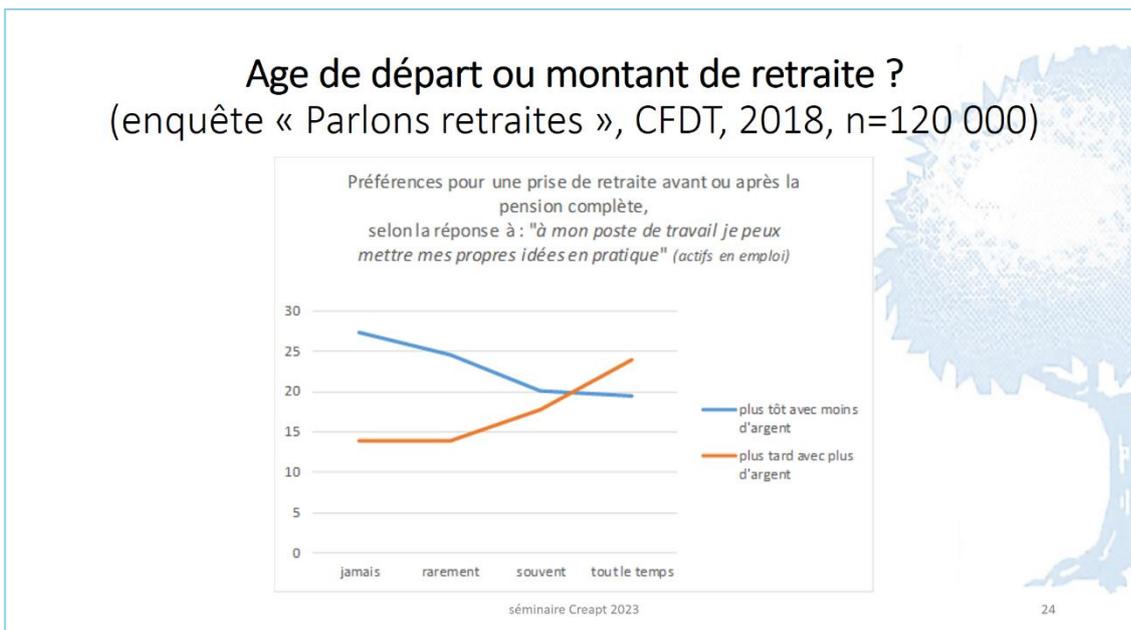
Cela traduit le fait que le travail sous pression peut caractériser un travail aussi bien stimulant que sollicitant, et donc être assorti d'une forme d'intérêt pour le travail avec un dynamisme particulier, une sensation d'être un peu sur la brèche mais en maîtrisant cela, qui peut en faire une caractéristique du travail qui est vécue positivement. Tant que cela ne devient pas trop difficile, on peut même en être satisfait.

Il y a aussi des liens forts que l'on constate avec des aspects de sens du travail, dans ces questions de départ. Avec l'enquête SVP 50, on constatait que les intentions de départ avant l'âge du taux de plein sont liées à de nombreux aspects de sens du travail.



Ce que vous voyez sur ce graphique, c'est que par rapport à la moyenne de 22,2 % des quinquagénaires interrogés qui annonçaient une intention de partir en retraite avant leur âge de retraite taux plein –c'est la barre jaune –, on voit que tous les aspects de sens du travail qui sont déclinés ici sont associés à des proportions plus élevées d'intentions de départs précoces : dans mon travail, on me fait sentir que je suis vieux ; dans mon travail j'éprouve de l'ennui ; je n'ai pas la fierté du travail bien fait ; je m'implique peu dans le travail ; le travail ne me permet pas de rester dans le coup ; il me vieillit prématurément ; je n'ai pas du tout les moyens de faire un travail de bonne qualité ; plutôt pas de choix de la façon de procéder ; mon travail est psychologiquement difficile... C'est autant de facettes de ce que l'on peut appeler le sens du travail, qui sont en lien avec des intentions de départ précoces, toutes très diverses, mais qui jouent toutes un rôle.

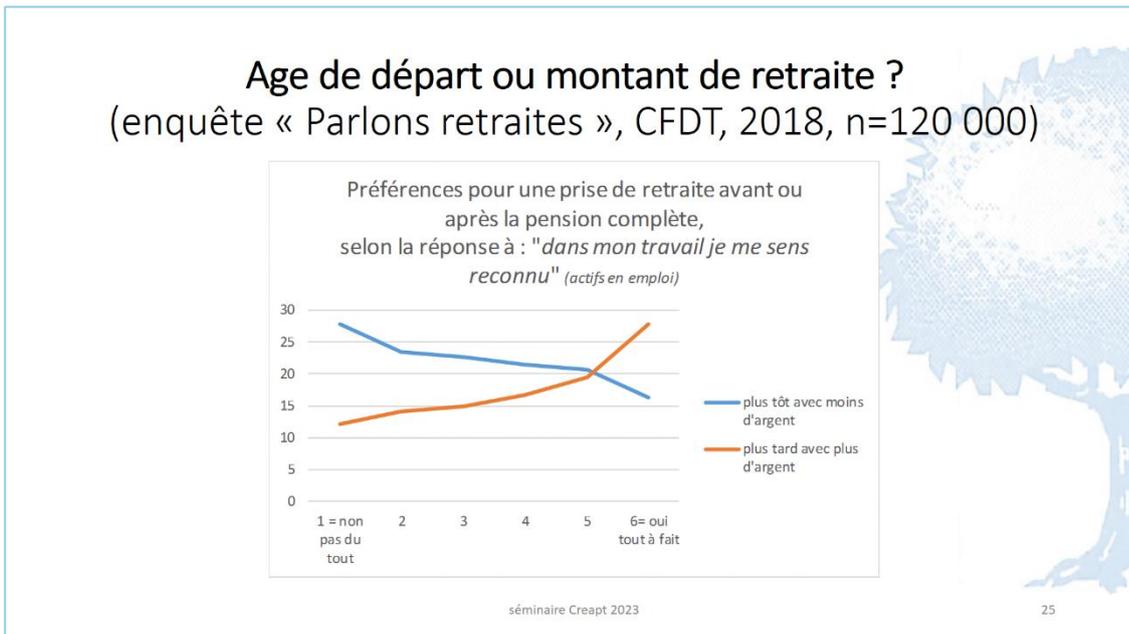
Une autre chose que l'on constate cette fois avec des résultats de l'enquête « Parlons retraite » de la CFDT, c'est que ce type de lien s'observe tous âges confondus, et donc que les relations entre le sens du travail et le fait de vouloir partir tôt se configurent certainement tout au long du parcours professionnel, et pas seulement en fin de carrière.



Dans « Parlons de retraite », on demandait ce qui était préférable en matière de départ en retraite par rapport à l'âge de taux plein, les réponses possibles à la question étant soit « Partir plus tôt, même si

c'est avec moins d'argent » (courbe bleue), ou bien « Partir plus tard mais avec plus d'argent » (courbe rouge). Lorsque l'on regarde cela en fonction des réponses à la question « A mon poste de travail, je peux mettre mes propres idées en pratique » (en abscisses), pour les actifs en emploi de tous âges, on constate que d'une part, plus souvent les gens peuvent effectivement mettre leurs propres idées en pratique, plus ils sont nombreux à préférer partir plus tard avec plus d'argent. Et que c'est par contre chez ceux qui disposent du moins de marge de créativité dans leur travail –à gauche du graphique –que l'on trouve la plus grande proportion de personnes qui souhaitent partir plus tôt avec moins d'argent.

De même, on voit que les réponses à la question sur le sentiment de reconnaissance au travail sont très liées aux intentions de départ.



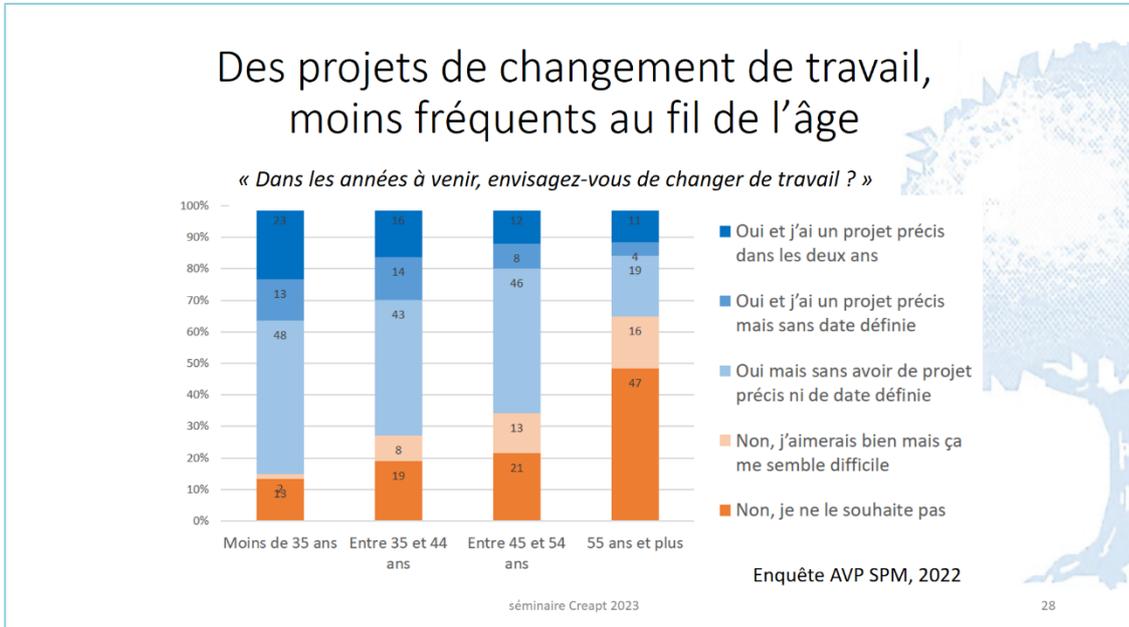
Ainsi ceux qui ne se sentent pas du tout reconnus –à gauche du graphique –sont à la fois plus nombreux à vouloir partir plus tôt avec moins d'argent, et les moins nombreux à vouloir partir plus tard avec plus d'argent. Cela s'infléchit jusqu'à s'inverser pour ceux qui se sentent tout à fait reconnus dans leur travail –tout à droite du graphique –, qui sont les plus nombreux en proportion à souhaiter partir plus tard avec plus d'argent, et chez qui la proportion de ceux qui souhaitent partir plus tôt avec moins d'argent est la plus basse. Et ce pas seulement vers la fin de vie professionnelle, mais même à la mi-carrière ou d'ailleurs à n'importe quel moment du parcours, puisque ce sont des résultats tous âges confondus.

On en arrive maintenant à cet essai d'analyse combinant tous les aspects que l'on vient de voir. C'est une analyse locale, puisqu'elle s'appuie sur des données issues d'une recherche-action dans les services du Premier Ministre menée l'année dernière par le Creapt. Je dis « Premier Ministre » parce qu'à l'époque, ce n'était pas encore une Première Ministre.

On s'appuie sur les données issues d'une enquête par questionnaire réalisée pour compléter un dispositif de diagnostic sur des questions d'expérience au travail. Ce questionnaire a été passé aux agents des services du Premier Ministre (SPM) en mars 2022, et on y travaille encore. 1 040 personnes ont répondu à ce questionnaire. C'est seulement 41 % des 2 600 agents des services du Premier Ministre inclus dans le champ de l'enquête. Ce qui était un taux de réponse limitant pour des analyses en niveau, mais qui n'empêchait pas d'autres types d'analyses comme celles que l'on va vous montrer. D'ailleurs, on a pu vérifier le bon équilibre sociodémographique de cet échantillon. Je vais commencer par vous présenter un résultat sur l'ensemble des 1 040 répondants, mais l'essentiel ensuite de

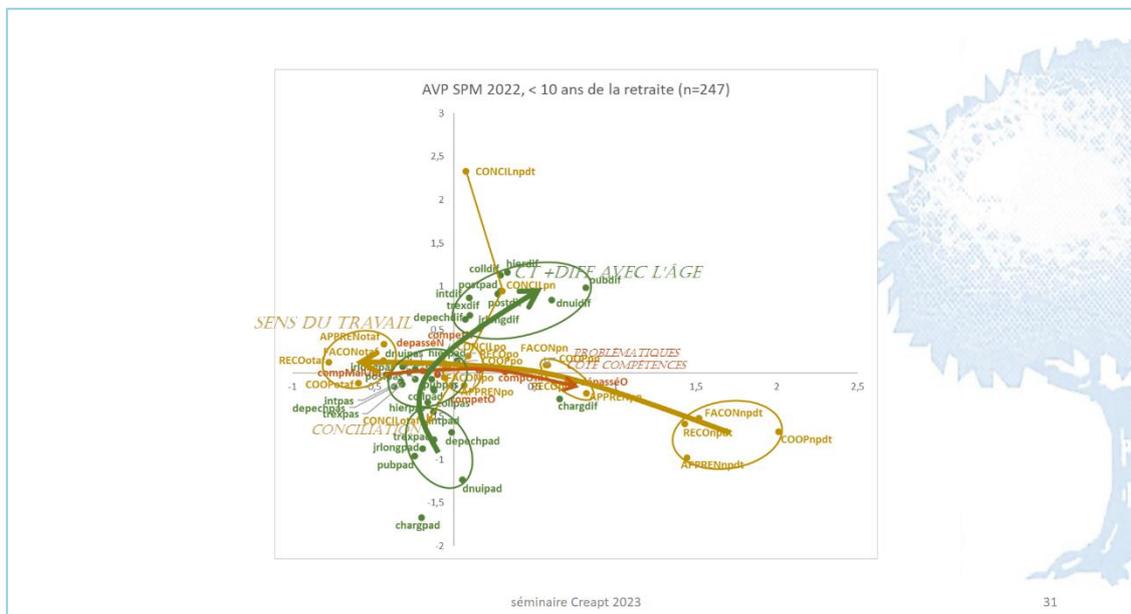
l'analyse portera plus spécifiquement sur les 312 répondants qui s'estimaient à moins de 10 ans de la fin de leur carrière professionnelle.

Avant de s'intéresser aux projets en matière de retraite en particulier, on peut déjà regarder par âge les réponses à cette question : « Dans les années à venir, envisagez-vous de changer de travail ? » ; les réponses possibles étant « Oui », avec un projet plus ou moins précis et avec ou sans date définie, ce sont les déclinaisons bleues sur le graphique, « Non, j'aimerais bien mais cela me semble difficile » en orange clair, et « Non, je ne le souhaite pas » en orange foncé.



On voit que la proportion de ceux qui répondent de ne pas avoir le projet de changer de travail dans les années à venir augmente avec l'âge et qu'elle dépasse la moitié des agents de 55 ans et plus ayant répondu à l'enquête (c'est la dernière barre). On peut interpréter cela comme une diminution en fin de carrière professionnelle des possibilités de changer de travail lorsqu'on ne s'y sent pas bien pour des raisons diverses, ou pour s'extraire d'une situation de travail insatisfaisante : on part alors en retraite plutôt qu'on ne change de travail. La mobilité devient plus difficile, moins souhaitée. D'ailleurs, on voit que ce sont 16 % des 55 ans et plus qui répondent « Non, j'aimerais bien mais cela me semble difficile » (en orange clair).

Comme dans SVP 50, on demandait aux enquêtés de dire à quel moment ils pensaient partir en retraite par rapport à leur âge de retraite à taux plein, avant cet âge, dès cet âge ou après cet âge. Ici, la moitié des 312 répondants qui s'estiment à moins de 10 ans de la fin de leur carrière disaient vouloir partir soit avant, soit dès cet âge. Comme dans SVP 50, on constate un rôle non négligeable du travail dans les raisons invoquées de ce choix, puisqu'il y a des réponses comme « Votre travail vous semble routinier, ennuyeux », ou « Vous supportez mal vos conditions de travail » qui sont citées par un certain nombre de ces agents.



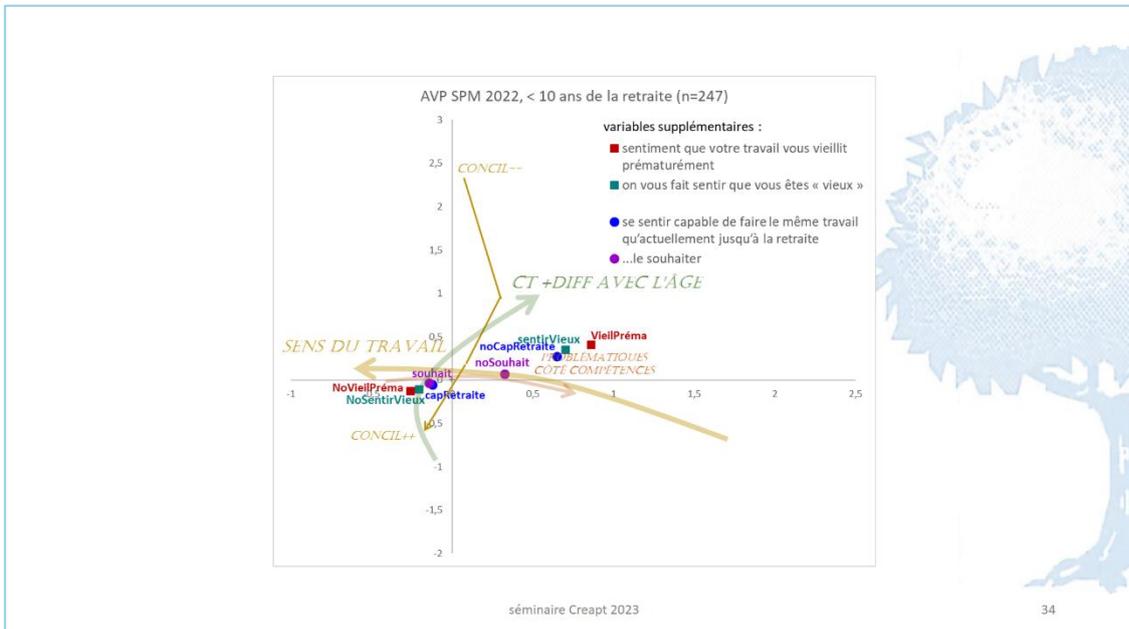
Sur ce graphique, vous avez toutes les réponses possibles aux questions conditions de travail qui ont été posées dans le questionnaire. Il faut savoir que les axes ne veulent rien dire a priori, c'est en regardant ce que cela donne en termes de positionnement dans l'espace que les axes sont interprétés. On peut retenir que plus un point va être proche de l'origine des axes, là où ils se croisent, plus c'est une réponse qui a été donnée fréquemment. À l'inverse, les points les plus éloignés de l'origine des axes sont des réponses plus rares, ou moins fréquentes. Et comment interpréter le fait que deux points sont proches ? Par exemple ici la réponse « Non pas du tout » à « J'ai le choix de la façon de procéder » et juste à côté, vous avez le point qui correspond à la réponse « Non pas du tout » à « Je me sens reconnu dans mon travail ». Le fait que ces deux points soient très proches sur le graphique renseigne sur le fait que ce sont des réponses qui sont très souvent données conjointement par les répondants. Quand on dit « Non, je ne suis pas du tout reconnu dans mon travail », on a aussi dit relativement fréquemment « Non pas du tout, je n'ai pas le choix de la façon de procéder ». Et puis à l'inverse, plus deux points sont distants, plus ce sont des réponses antagonistes, c'est-à-dire qui n'ont pas été répondues souvent ensemble par un même agent. On peut garder cet exemple : ceux qui ont dit « Non, je n'ai pas du tout le choix de la façon de procéder dans le travail » ont très rarement répondu « Oui, j'ai tout à fait le sentiment d'être reconnu dans mon travail », puisque c'est un point qui est à l'opposé sur le graphique. Voilà à peu près comment se lit un résultat d'analyse des correspondances multiples.

Je ne vais pas entrer dans le détail, mais je vais vous dégager quand même ce qui ressort de cette analyse. Vous voyez s'entourer des réponses très tranchées du côté défavorable sur des facettes de sens du travail (en jaune moutarde). Puis j'entoure les réponses un peu moins défavorables, ce sont les réponses « Plutôt non ». Là, à peu près au centre du graphique, vous avez les réponses « Plutôt oui », et tout à gauche du graphique, vous avez les réponses « Oui, tout à fait ». Notre axe 1 oppose donc des réponses très tranchées côté défavorable sur le sens du travail à droite, aux réponses les plus favorables à gauche. Toujours sur cet axe 1, les points orange correspondent à des questions en lien avec les compétences. « Pour bien faire votre travail, certaines compétences vous manquent », on pourrait dire « oui » ou « non ». « Certaines de vos compétences ne sont pas utilisées ou mal utilisées », « oui » ou « non ». Et « J'ai l'impression d'être dépassé par des changements fréquents ou brusques », « oui » ou « non ». Eh bien l'axe 1 oppose aussi les réponses plutôt favorables à ces questions-là, à gauche du graphique, aux réponses plutôt défavorables à droite du graphique. On a donc cet axe 1 qui oppose des situations avec un sens du travail qui n'est pas génial, associé à des problématiques côté compétences, opposées aux réponses plus favorables sur ces questions-là.

Si on s'intéresse maintenant à l'autre axe, vous voyez entourées des réponses qui correspondent à l'absence de contraintes de travail. Devoir effectuer une quantité de travail excessive, être souvent obligé de se dépêcher, être souvent interrompu, faire de longues journées de travail, avoir des horaires

décalés ou de nuit, des charges lourdes, des efforts importants, le fait de ne pas avoir tout cela c'est en bas du graphique. Quand on remonte le long du graphique, on a une zone avec les réponses « Oui » à ces questions-là, mais en revanche où les gens n'ont pas indiqué que cela est plus difficile avec l'âge. Et puis enfin, ces réponses où il y a présence de ces caractéristiques du travail et « C'est difficile avec l'âge » se retrouvent plus au nord-est du graphique. Il n'y a que les charges difficiles qui se retrouvent un peu plus au sud. Toutes ces caractéristiques du travail (en vert), qui sont en fait beaucoup des contraintes temporelles finalement, caractérisent notre deuxième axe. Aux côtés de cela, la question « Vous arrivez à concilier vie professionnelle et hors travail ? » qui se décline ainsi : les réponses « Non, pas du tout » sont tout au nord et les réponses « Oui, tout à fait » au sud du graphique. On a cet axe 2 qui est donc en lien avec la pression et les difficultés de conciliation.

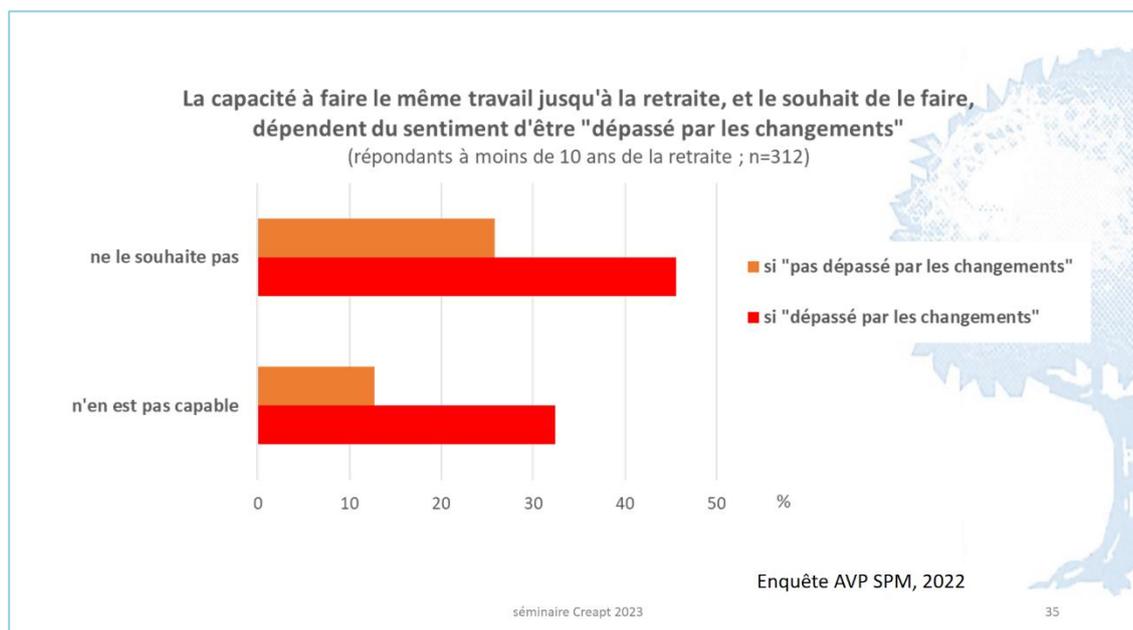
Une fois qu'on a fait cela, on se retrouve, si je schématise, avec un graphique comme cela : sens du travail et problématiques côté compétences qui caractérisent l'axe un (de droite à gauche), et les contraintes temporelles de plus en plus difficiles avec l'âge et les difficultés de conciliation qui grandissent quand on remonte l'axe deux. On va pouvoir maintenant y plaquer nos variables supplémentaires.



Ce qui nous intéresse, ce sont ces variables qui s'affichent en légende. Vous avez en rouge les réponses « oui » et « non » à la question « Avez-vous le sentiment que votre travail vous vieillit prématurément ? ». En vert, les réponses à « Dans votre travail, vous faites-on parfois sentir que vous êtes vieux ? ». Et les réponses affirmatives à ces deux questions se retrouvent au milieu des situations défavorables en termes de sens du travail, problématiques côté compétences, et du côté des contraintes - temporelles notamment - qui deviennent de plus en plus difficiles avec l'âge. On retrouve le même genre de positionnement quand on regarde les réponses aux questions « Vous sentez-vous capables de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à votre retraite ? » et « Le souhaitez-vous ? », qui sont également tirées par ces questions de manque de sens et de difficultés avec l'âge s'agissant des contraintes temporelles. Pour la question du souhait suite à « Vous sentez-vous capable de faire le même travail jusqu'à votre retraite ? », on peut noter que l'opposition entre le souhaiter et ne pas le souhaiter s'aplatit en quelque sorte sur l'axe 1. Comme si le souhait, c'était quand même encore plus tiré par les questions de sens et de compétences que réellement par les difficultés avec l'avancée en âge liées aux contraintes temporelles, qui sont davantage en lien avec la question préalable de ne pas « se sentir capable ».

On vérifie ici que les liens statistiques entre les aspects travail et les souhaits et intentions de départs en retraite, vus au fil de l'exposé au travers de dispositifs de quantification variés, se vérifient ici aussi de façon combinée.

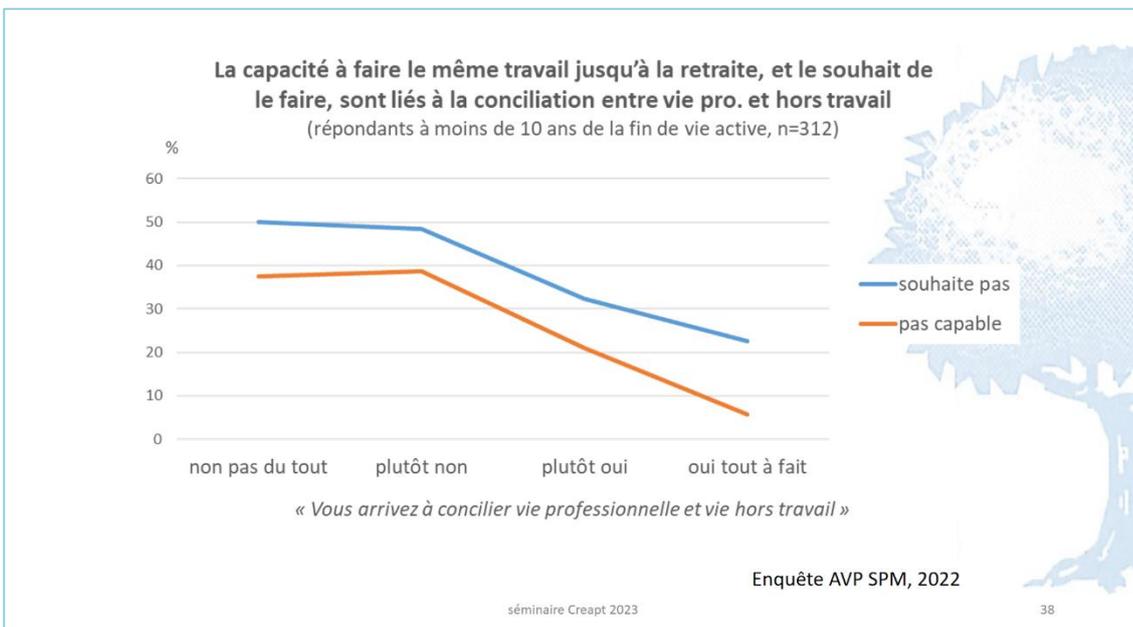
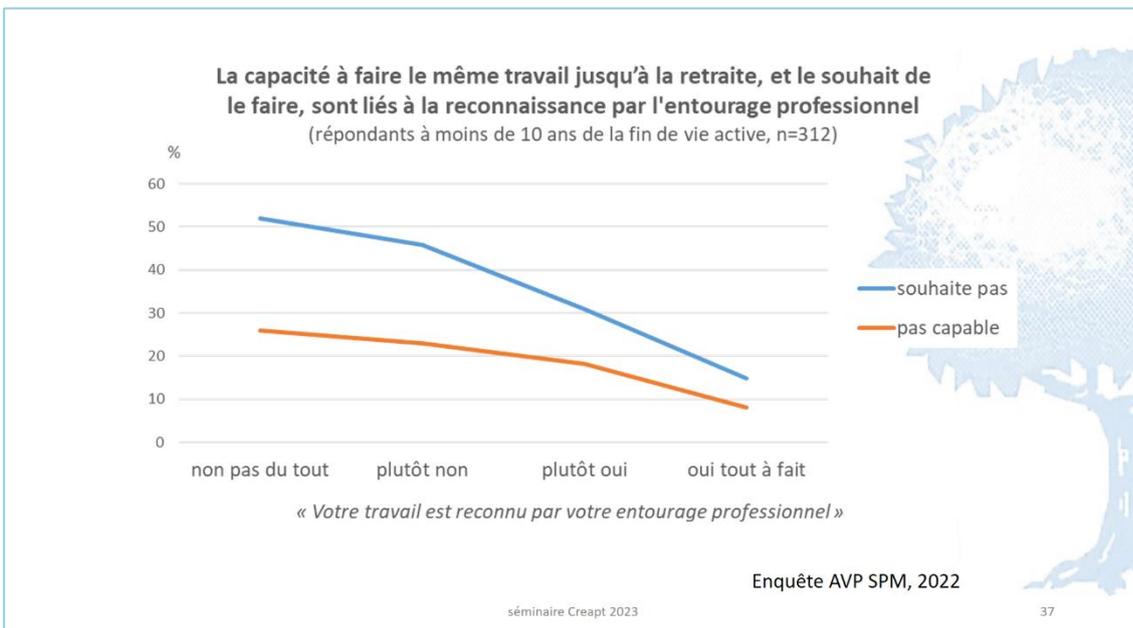
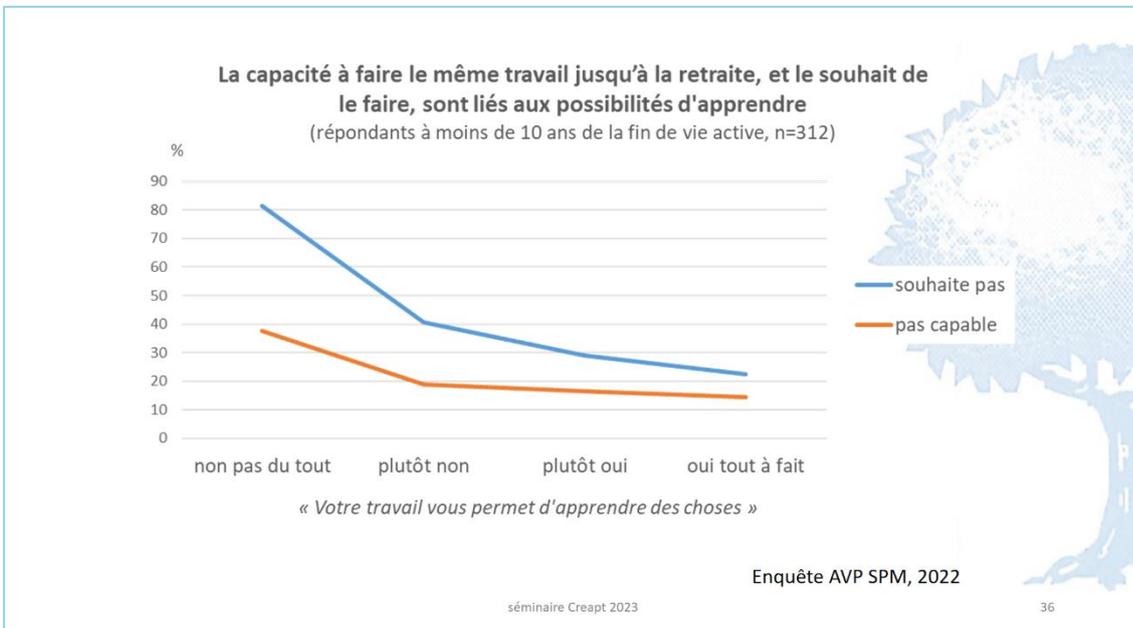
Ces résultats incitent quand même à regarder l'ampleur des différences entre certains items sur lesquels on va maintenant revenir en détail rapidement, pour donner quelques éléments supplémentaires. Sur ce graphique, on voit que la capacité à faire le même travail jusqu'à la retraite et le souhait de le faire dépendent du sentiment d'être dépassés par les changements. C'était l'une des variables actives en orange sur le graphique de l'ACM.



On voit que le pourcentage de gens qui « ne souhaitent pas » double presque lorsqu'on est dépassé par les changements, par rapport à quand on ne l'est pas. Et quand on s'intéresse aux réponses « Je ne me sens pas capable de faire le même travail jusqu'à la retraite », c'est plus du double quand on se sent dépassé par les changements.

D'ailleurs, ils ne souhaitent pas mais rappelons que ce sont des gens qui se sont déclarés à moins de 10 ans de leur retraite, autrement dit qui peuvent avoir encore jusqu'à 10 ans à attendre avant le moment de leur retraite. On avait vu, avec le premier graphique portant sur les SPM, qu'il y en avait pas mal qui ne souhaitaient pas changer de travail, ou en tout cas même s'ils le souhaitaient, que cela leur semblait difficile. Pour la plupart de celles et ceux qui ne le souhaitent pas, on peut donc penser que cela va quand même leur arriver...

Sur ce graphique, on voit que la proportion d'agents qui ne se sentent pas capables de faire le même travail jusqu'à la retraite ou qui ne le souhaitent pas diminue quand le travail permet d'autant plus d'apprendre des choses. À la question « Votre travail vous permet d'apprendre des choses ? », c'est parmi les personnes qui répondent « Non pas du tout » qu'il y a des proportions plus grandes de gens qui ne se sentent pas capables d'une part, et qui ne souhaitent pas d'autre part, faire le même travail jusqu'à la retraite. Ces proportions s'amenuisent quand on passe du côté du travail qui permet tout à fait d'apprendre des choses.



De la même façon, on constate que se sentir capable et souhaiter faire le même travail jusqu'à la retraite, cela concerne plus de gens quand le travail n'est pas reconnu par l'entourage professionnel.

Et de même, quand on regarde par rapport aux réponses sur la conciliation entre vie professionnelle et vie hors travail : quand on arrive tout à fait à concilier, on est plus enclin à répondre « Oui, je suis capable de faire mon travail jusqu'à la retraite », ou en tout cas « Je le souhaite ». À notre connaissance, ce genre de lien n'a pas été spécialement étudié, même si on sent bien que c'était plausible. En tout cas, c'est assez flagrant ce lien entre la difficulté de conciliation et la propension à vouloir « partir avant ».

Pour conclure, on retient finalement de cet exposé des composantes d'un choix en matière de départs en retraite qui sont en lien avec les configurations de parcours professionnels et la soutenabilité du travail au fil de ces parcours qu'évoquait Catherine Delgoulet en fin de son exposé.

On a vu qu'il y a tout le temps des liens avec le travail, quelle que soit la facette du choix retenu. Vous savez, ces facettes que développait Serge au début : la capacité, le souhait, l'intention.

Ce sont des domaines très divers des conditions de travail qui sont concernés, allant des formes de pénibilité physique aux différents aspects de pression temporelle et de débordement, en passant par tous les aspects de sens du travail. Et cela ne se joue pas seulement dans les dernières années de la vie professionnelle, on l'a vu à un moment donné.

Parmi chacun des domaines de conditions de travail, on a vu que les items plus précis sont aussi tous en lien. Par exemple les composantes du sens du travail, fierté, moyens pour un travail de qualité, possibilités d'apprendre, choix de la façon de procéder, toutes sont en lien avec la capacité de travailler jusqu'à la retraite ou le souhait de le faire. Nous avons vu aussi à un moment qu'il y a des effets cumulatifs de tout cela.

Il y a des configurations de caractéristiques du travail propices au sentiment de vouloir partir tôt ou de ne pas se sentir capable de travailler jusqu'à la retraite avec des composantes qui peuvent être indépendantes statistiquement les unes des autres. Cela peut rendre les choses difficiles dans l'action pour aménager la suite des parcours des concernés, puisque les prises pour la prévention sont différentes, et parfois pas faciles à coordonner ! Par exemple, on constate que pour s'extraire de la pression temporelle ou des horaires décalés, cela se fait parfois au détriment d'aspects du sens du travail, or on a bien vu ici que ce serait à éviter, en tout cas s'agissant des questions qui nous intéressent aujourd'hui.

On retombe en fait sur des conclusions qu'Anne-Françoise Molinié, qu'on a déjà citée, présentait en fin de son article sur l'enquête VISAT il y a une vingtaine d'années. Elle s'y référait notamment à une phrase célèbre du philosophe et médecin Georges Canguilhem : « Tout homme veut être sujet de ses normes », et Canguilhem présente cela comme une composante majeure de la construction de la santé. Et ce que dit Anne-Françoise, c'est que quand le travail ne contribue pas ou plus à cette construction, le souhait d'abrégier sa vie professionnelle s'en trouve renforcé.

Aujourd'hui, on ajouterait volontiers au terme de cet exposé que cela concerne non seulement le souhait, mais aussi les autres facettes de ce que l'on peut appeler le « choix » en matière de fin de vie professionnelle. Que ce soit la capacité, que ce soit le souhait, que ce soit l'intention et probablement même que ce soient les comportements effectifs, tout cela dépend de la possibilité de s'affranchir d'un certain nombre de contraintes et de défendre le sens même de son parcours professionnel.

Applaudissements.

Un intervenant

J'aurais deux questions. Avez-vous les données par sexe ? Il y a des contraintes qui pèsent sur le travail notamment en fin de carrière. Et puis dans le secteur de votre approche, je ne sais pas si elle est représentative de la population active française, est-ce qu'il y aurait quelque chose à y voir là-dessus ? Est-ce qu'on peut généraliser avec les autres tableaux que l'on a vus, ou est-ce qu'il faut faire très attention à vos résultats ?

Serge VOLKOFF

Pour une partie des résultats qu'on a présentés, on a pris les résultats tels qu'ils sont déjà présentés par les auteurs des enquêtes. Là où il y avait des ventilations entre hommes et femmes, on les a reprises, cela a pu nous arriver une ou deux fois. Je sais que sur l'enquête européenne, il y a l'un des résultats que j'ai montrés qui distinguait hommes et femmes et qui montrait que c'était pareil. Ce qui était pareil, ce sont les relations. Il y a aussi bien pour les hommes que pour les femmes... quand on teste, quand on introduit une différenciation genrée à l'intérieur des comparatifs dont on parle là, on les retrouve pour les hommes et pour les femmes à peu près avec la même ampleur. Anne-Françoise, qui n'est pas là, répondrait de manière beaucoup plus précise à la question que vous venez de poser. Parce qu'il est possible que parfois, on trouve des liens plus forts chez les uns ou chez les autres. C'est difficile de le dire.

Quant à la question de la généralisabilité de la toute dernière opération, probablement pas en l'état. C'est quand même un milieu professionnel tout à fait spécifique. Et en particulier ce sur quoi Céline a raison et est passée très vite, ce sont des questions de charges physiques. Parce que c'est quand même le milieu des services du Premier Ministre où il y a certes des personnels jardins, installations de locaux, etc., mais c'est très minoritaire. Les dimensions de sollicitations physiques jouent probablement du côté de la capacité ou du souhait, etc., mais pour une population vraiment exposée et qui est tout à fait minoritaire dans ce milieu-là.

Ces résultats-là, on aurait vraiment garde de parler de leur généralisabilité. Pour les autres, beaucoup des enquêtes que l'on a présentées sont interprofessionnelles. Quand on a parlé de SVP 50, « Santé Vie professionnelle après 50 ans », c'est interprofessionnel. Les enquêtes de la DARES sont encore plus interprofessionnelles, puisque la fonction publique s'y trouve aussi. La question que vous posez, cela dépend des outils. Il y en a où c'est déjà tout généralisé, si je puis dire. Et pour les autres, oui c'est avec les limites inhérentes.

Il est vrai que les graphiques que nous avons présentés par exemple sur La Poste valent pour La Poste. Après, on espère que si on faisait la même analyse sur une population plus vaste, cela se recouperait.

Céline MARDON

Ce qui frappe quand même dans la succession de l'ensemble des résultats c'est qu'il y a des choses qui se recourent, y compris dans le temps d'ailleurs puisque vous avez vu que les enquêtes ne datent pas toutes du même moment. Ce que l'on trouve à la fin dans l'ACM avec cette analyse combinée, certes dans ce milieu professionnel particulier donc pas nécessairement généralisable, renforce quand même tous les constats précédents d'une certaine manière, puisque ce paysage travail que l'on bâtit vaut pour ce milieu-là.

Serge VOLKOFF

L'analyse locale a l'avantage d'être locale. Je consulte un peu Elisabeth Algava du regard, mais l'ACM que l'on vient de faire, avec l'enquête nationale conditions de travail de la Dares on doit presque pouvoir la faire aussi, donc cela vaut le coup. On veut bien prendre date pour refaire cela. Ce qui n'ôte rien à l'intérêt de refaire l'analyse locale. Pourquoi ? Parce que dans l'analyse interprofessionnelle, on va intégrer le rôle sous-jacent de toute une série de variables notamment sectorielles, de

différences entre métiers tout à fait considérables, qui vont probablement charpenter l'ensemble. Cela n'ôte rien à l'intérêt, c'est autre chose. Là, on est dans un milieu professionnel « presque homogène », qui a pas mal de caractéristiques homogènes. Ce sont toutes des personnes qui sont agents de l'État, contractuels ou titulaires, qui travaillent dans le même quartier de Paris, qui sont très largement autour de missions communes. Même à l'intérieur de cela, cette petite population-là, on trouve des clivages quand même frappants. Il est y compris intéressant de voir, sur les graphiques que présentait Céline à la fin, qui sont sur quelques centaines de personnes, que l'on arrive à avoir des courbes régulières. Pour les statisticiens présents : il est quand même assez intéressant de voir non seulement des différences, mais ordonnées. C'est-à-dire qu'entre « Tout à fait », « Plutôt oui », « Plutôt non » et « Pas du tout », on trouve vraiment cet ordre-là. Cela plaide pour le sentiment de relation forte.

Céline MARDON

Sinon, sur de petites populations, on est susceptibles de trouver des courbes un peu plus erratiques.

On a notre casquette de statisticiens, mais on en a quand même une d'ergonomes. L'intérêt de faire ce genre d'analyse localement, c'est aussi de pouvoir ensuite passer au qualitatif et d'avoir quelques prises sur le terrain qui peuvent être issues de cela, entre autres.

Fabrice BOURGEOIS, ergonomiste

J'ai deux questions, une première de curiosité et puis l'autre que je trouve très sérieuse. Concernant l'enquête que vous avez faite chez le Premier Ministre, est-ce qu'il a été au courant des résultats ? Est-ce que cela l'a éventuellement fait réfléchir au projet de réforme des retraites ?

Serge VOLKOFF

Il a quitté le pouvoir juste à la fin (*rires*)...

Fabrice BOURGEOIS

...est-ce qu'il était prévu qu'il soit destinataire aussi d'une commande ?

La deuxième question. Je me disais, si Elisabeth Borne était là et qu'elle voulait, pour préparer les rencontres avec les syndicats, s'instruire sur comment donner une place au travail aujourd'hui pour pouvoir rattraper la façon dont les choses se sont passées récemment avec la réforme de la retraite, je me demandais qu'est-ce qu'elle entendrait de tout cela. Car c'est un peu son domaine réflexif. Il y avait des études très singulières locales de travail. On voit aussi des gens qui peinent. Je me demandais si c'était suffisant pour pouvoir l'amener à réfléchir sur les changements du travail par exemple. Derrière la pression, il y a des enjeux de conception du travail, de formes de management, du plus à l'écoute. Quand on dit qu'il faut que les salariés puissent facilement développer des stratégies, etc., il y a une espèce de conception du travail, on laisse une part importante à la créativité, etc. Dans ce qui a été dit jusqu'à présent dans le débat politique, il n'y a pas cette perspective-là.

Catherine DELGOULET

Je vais répondre en partie à la première question. J'ai fait partie aussi de cette étude-là. Ce sont en fait les services RH, les services du Premier Ministre au départ et après de la Première Ministre qui se sont questionnés sur ces aspects et qui souhaitaient justement arriver à y voir un peu plus loin et un peu plus précisément à la fois sur la situation vécue de leurs salariés, et la manière dont ces salariés se projetaient aussi dans leur avenir professionnel.

C'était une vraie question portée par les RH. Ensuite, que ce soit remonté complètement jusqu'au Premier ministre ou à la Première ministre, ce n'est pas complètement sûr.

À partir de ces premiers travaux, l'idée de l'équipe RH, c'est d'essayer d'enclencher une réflexion, et notamment de se donner les moyens de travailler cela sur plus longtemps, et pas seulement avoir une étude à un moment donné où on donne effectivement une idée de la situation spécifique. Mais

c'est de se donner les moyens et de s'outiller pour réfléchir et voir les conditions de travail, mais aussi la manière dont les personnels vivent ces conditions et évoluent au fil des années.

Est-ce que ce service va réussir à transformer l'essai en utilisant les travaux que nous avons faits jusque-là ? On ne peut pas vous le dire aujourd'hui, parce qu'on n'a pas la réponse. En tout cas, c'est le pari qui est fait en interne.

Serge VOLKOFF

Sur ta deuxième question, c'est presque dans la doctrine épistémologique chez nous. C'est-à-dire que les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes, jamais. C'est un parti pris de notre part. Il se trouve que dans l'équipe, on a cette culture-là.

Ne parlent pas d'eux-mêmes, cela veut dire d'une part qu'ils ne suffisent pas et d'autre part, qu'ils ne parlent souvent pas d'eux-mêmes, c'est-à-dire qu'ils ne donnent pas beaucoup de clés sur leur propre signification. On s'efforce de pallier cela.

On ne peut réfléchir à la question que tu poses qu'en pensant à un assortiment de connaissances quantitatives et pas quantitatives. Ce qu'il serait question de réinjecter dans le débat social local ou général, ce sont des combinaisons de connaissances venues de ce que les chiffres semblent indiquer et de toute une série d'autres sources, observations, entretiens, délibérations en diverses instances auxquelles on a pu assister, etc. C'est avec cette combinaison-là, dans le meilleur des cas, que l'on travaille. C'est un peu ce qui a l'air de se passer, Catherine vient de l'indiquer. Parce que quand même, les restitutions de résultats qu'on a pu faire jusqu'ici ne sont pas du tout seulement sur les questions des moins de dix ans de la retraite, cela parle aussi des autres salariés notamment expérimentés, puis ces restitutions ne sont pas du tout limitées au quantitatif. On ne parle pas des autres volets, parce que ce n'est pas le sujet pour aujourd'hui. Mais bien sûr qu'on a des éléments sur : dans tel ou tel métier, quels sont les enjeux de la mobilité, du fonctionnement, du collectif, du sens du travail, etc. On peut déjà donner un peu, moins peut-être qu'on ne l'aurait voulu, d'épaisseur à cela.

Corinne GAUDART

Je trouve que ta question renvoie aussi aux propres marges de manœuvre, capacités d'agir de l'action publique sur le travail ordinaire, parce qu'il y a beaucoup d'éléments avancés par mes collègues ce matin qui relèvent de la gestion, de l'organisation du travail à l'échelle des entreprises. Cela renvoie aussi à ce dialogue entre les politiques publiques et les entreprises. Il y a des échelles intermédiaires. Je ne suis pas politique, ni spécialiste de l'action publique, mais les politiques publiques agissent souvent par catégorie de pensées. On peut donc provoquer des leviers sur la question de la formation, sur la question d'un certain nombre de changements des évolutions technologiques actuelles, etc. De quelle manière elles arrivent à toucher ce travail ordinaire quotidien, c'est une vraie question. Il est fort possible qu'il y ait besoin d'intermédiaires pour pouvoir le faire.

Par exemple, ce que Serge et moi on met en avant dans notre bouquin « Le travail pressé », c'est qu'il y a aussi une manière de conduire les changements à l'échelle de l'action publique qui se comporte bien souvent comme un certain nombre de gestionnaires et de managers de l'entreprise, c'est-à-dire qui fixe des butées temporelles pour pouvoir opérer des transformations qui souvent, sont des butées temporelles de court terme qui ne prennent pas en compte la question du quotidien des personnes chargées de mettre en œuvre la transformation. Pour la dernière en date, on entend parler de la réindustrialisation qu'il faut faire de manière accélérée. On est souvent dans ces dispositifs-là.

Cela renvoie aussi au temps d'une politique et au temps de l'action publique qui est plus ou moins en cohérence avec ce qu'il se passe au quotidien.

Serge VOLKOFF

Tu ne peux pas répondre un peu toi-même à ta propre question, aussi ? Parce qu'en t'écoutant, je me disais : « Si Fabrice était là, il répondrait »...

Fabrice BOURGEOIS

Je voulais juste vous partager un peu ma perplexité. Ce que vous présentez devrait être dans le processus de discussion qu'il va y avoir, pour vous écouter. On se demande même si les partenaires sociaux sont suffisamment bien outillés, équipés pour pouvoir aussi rapporter des choses.

Serge VOLKOFF

La réponse est que cela dépend des fois, c'est vraiment la principale réponse, y compris s'agissant des partenaires sociaux. Céline, c'est toi qui t'es servie ici de « Parlons retraites » ou c'est moi ? Je ne sais plus. Avant « Parlons retraites », il y avait eu l'enquête « Parlons travail » de la CFDT, deux années avant. Une grande enquête interactive, pas représentative, un casse-tête pas possible pour les statisticiens, mais quand même une belle opération. Or il y a une chose que je me permets de recommander : il y a eu quelque chose de très intéressant en même temps et très utilisé par les syndicats, qui sont des vidéos de salariés en train de répondre au questionnaire et de réfléchir à comment ils allaient y répondre. C'est Adèle Flaux, une vidéaste extrêmement talentueuse qui a fait cela. Je suppose que c'est encore en ligne, essayez voir, sur le site « Parlons travail » et le site « Parlons retraite ». Cela donne une espèce d'épaisseur de compréhension des enjeux.

« Comment est-ce que je vais répondre à telle question ? » Ce que je vais dire de comment je vais répondre à telle question est évidemment encore plus intéressant que la réponse elle-même. Or c'est une initiative syndicale. C'est-à-dire que c'est vraiment en l'occurrence une confédération qui a livré tout cela au public. De grands résultats statistiques comme ceux pour lesquels on a essayé de les aider à mettre en forme, avec Annie Jolivet pour « Parlons retraites » et avec Céline pour « Parlons travail ». En même temps, avec les vidéos, voilà ce que les gens disent de ce qu'ils disent.

Cela commence à beaucoup se rapprocher de perspectives de réflexions collectives sur l'action collective, etc. Allez voir, je vous le recommande.

Une intervenante

Je n'ai pas compris la référence que vous venez de donner.

Céline MARDON

C'est « Parlons travail » et « Parlons retraite ». Ce sont deux grandes enquêtes interactives qui avaient été lancées par la confédération CFDT. Si vous mettez « Parlons travail » ou « Parlons retraite » dans votre moteur de recherche, vous allez sur le site et vous verrez aussi bien des résultats statistiques que des vidéos classées par thématiques. Ce sont ces vidéos¹⁷ que vient d'évoquer Serge, qui sont très intéressantes.

Serge VOLKOFF

La première était en 2017, juste avant l'élection présidentielle. Ce n'était pas un hasard. La deuxième était en 2019, juste avant ce qui avait pu être une réforme, les premières idées du gouvernement à l'époque avec la retraite à points. C'était un nouveau modèle de système de retraite. À nouveau, ce n'était pas un hasard. Dans les deux cas, la CFDT a voulu alimenter ainsi la réflexion et l'action collective.

Carole TUCHSZIRER, socio-économiste

Concernant ce qui a été dit sur la façon dont les acteurs publics et politiques se saisissent ou pas de vos travaux, qu'est-ce que vous avez pensé ? Comment vous avez été mobilisés autour de l'exercice

¹⁷ Parlons Travail :

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLVcVF0Hk811Vnnh6BKuCfx-AijlzHjF81>

Parlons Retraites :

https://youtube.com/playlist?list=PLVcVF0Hk811XiSDwL3wLU4Z018exH6_cD&si=VOgBB0SRcPmhxVz3

travail ? C'était plus le côté sentiment que vous avez retiré au vu de ce qu'il s'était dit, de la façon dont vos travaux étaient impliqués. Est-ce que ces assises sont de nature à constituer un tableau intéressant dans les négociations ?

Serge VOLKOFF

On est un peu embarrassés. C'est une bonne question. C'est peut-être à cela qu'on reconnaît les bonnes questions. À vrai dire, je pense que le travail de généralisation, d'articulation et de mise en perspective que l'on fait, que l'on peut faire ou que l'on ne peut pas faire est en tout état de cause assez morcelé et opportuniste. C'est donc difficile. Sur certains sujets, on arrive à tenir un propos cohérent, construit, etc., avec des idées-forces. Et puis en même temps, on se saisit des occasions qui se présentent.

Tu nous poses la question au moment où on sort justement d'une période où on a été beaucoup sur la brèche. Entre le bouquin sur « Le travail pressé » et –ce n'était pas exprès– la réforme des retraites, on tombait pile pour essayer de mettre en circulation des discours un peu construits. Je pense que le fondamental du discours un peu construit que l'on peut faire autour a été dit tout à l'heure. On ne va pas y revenir sans arrêt pendant le séminaire, mais on peut : c'est que tout cela ne se pilote pas par au-dessus, et par paramètres.

C'est-à-dire que vouloir changer la vie, la vraie vie et les fins de vies actives, etc., par une modification dans les dispositifs de l'année de cotisation ou d'âge, ou tout ce que l'on voudra, ce n'est pas comme cela que ça marche. Et plus probablement, si on pense que c'est comme cela que ça va marcher, il va y avoir beaucoup de dégâts. Par conséquent, en admettant même qu'on veuille mettre à l'agenda social, voire politique, que dans une certaine mesure il peut être salutaire qu'une partie des vies professionnelles se prolongent un peu, prenons-le par le bout de : dans quel travail et comment cela se passe ? On verra le résultat. Si le financement des régimes de pension s'en trouve bien, tant mieux.

C'est un message minimal. Pour être minimal, tout le monde n'en est pas convaincu. Il suffit de prêter l'oreille à la plupart des débats sociaux, politiques et médiatiques. Cela reste quand même comptable et macro-comptable. Tout ce dont on est en train de parler depuis tout à l'heure et dont on va parler pendant deux jours, c'est justement tout ce dont on ne parle plutôt pas. Un peu plus tout de même, j'ai trouvé, cette fois-ci que d'autres fois, à l'intérieur des débats sociaux de cette réforme.

Je ne sais pas, relance si tu trouves que je réponde à côté.

Carole TUCHSZIRER

Il n'y avait pas de répondre dedans ou de répondre à côté. C'est une réponse. Ce qui m'étonne, c'est que vu la richesse des matériaux dont vous disposez dans une période où on n'a pas cessé de parler travail, vous ayez été aussi peu impliqués. Ma question n'était pas de savoir pourquoi vous vous êtes mobilisés ou pas mobilisés. On continue à faire notre boulot de chercheur et on a bien raison. Mais sur le domaine des retraites, il y a des chercheurs qu'on a été chercher, de très bons chercheurs, même. Je suis simplement étonnée qu'on n'en ait pas fait autant avec des ergonomes.

À part cela, si vous avez suivi les travaux, qu'est-ce que vous en pensez ? Je ne les ai pas suivis. Les quelques remontées que j'ai eues avaient plutôt l'air de dire qu'il n'y avait pas grand-chose à en tirer.

Serge VOLKOFF

Vu du dedans, cela s'est plutôt mieux passé cette fois-ci que d'autres fois. On est quand même plusieurs. Personnellement, comme je suis membre du conseil d'orientation des retraites, même lors des réformes précédentes, il m'est arrivé d'être un peu sollicité sur ce sujet dans des cadres divers, politiques, médiatiques, etc. Mais maintenant, ce n'est plus du tout que moi, ce qui est très bien.

On a été plusieurs sur la brèche sur ces quelques semaines, un peu en audition parlementaire, un peu tribune dans tel et tel journal, un peu je ne sais pas quoi, des instances diverses, etc. Il y a une vidéo

que l'on a faite. Si vous voulez, vous pouvez regarder cela sur le site de la Société d'ergonomie de langue française. Avec Catherine, on est intervenu dans ce qui va devenir une collection de vidéos sur ergonomie et débat sociétal. Ils ont décidé de faire la première avec nous deux sur ce qu'est l'ergonomie et comment se mêler des réformes des retraites.

Cela existe, il y a cette vidéo qui on l'espère aura des milliers de views !... On s'empare un peu de tout. Maintenant, le socle quand même financier, comptable, dans les approches des politiques sociales, est quand même très puissant. Il est mobilisé par des acteurs qui sont dans des endroits très névralgiques et qui y croient dur comme fer, qui ont parfois même du mal à imaginer qu'il y ait des visions alternatives. Il y a du travail.

Willy BUCHMANN

Il paraît que les horaires débordés peuvent être des facteurs d'usure prématurée. On va respecter cela. Merci à vous pour cette présentation. On se retrouve à 14 heures. Merci, à tout à l'heure.

Applaudissements.

Chapitre 3

TABLE RONDE

Fin de carrière et conditions de travail : quelles pratiques sur le terrain ?

Intervenants :

Florian TONÉ, médecin du travail, Pôle Santé-Travail, Métropole Nord

Ludivine MAS, ergonome conseil

Bernard COTTET, consultant, Didacthem

Animation : Corinne GAUDART, ergonome, directrice de recherche au Cnrs, Lise – Cnam, Gis Creapt

Corinne GAUDART

Je vous propose de démarrer la session de l'après-midi. Deux moments prévus et le premier est sous un format de table ronde. C'est un format nouveau dans le cadre des séminaires du Creapt, nous l'innovons avec vous cette année. L'objectif de cette table ronde est de pouvoir faire intervenir des praticiens, avec des différentes casquettes de praticiens, qui vont venir nous parler de santé durant la période de fin de vie active, notamment des diagnostics qu'ils sont susceptibles de faire, mais aussi les outils, les méthodes à disposition, les difficultés à pouvoir s'emparer de cette question de fin de vie active. Je crois que ça fait assez bien l'articulation avec tout ce qui a été dit ce matin car cela a permis de dresser un constat assez général. L'idée était de voir comment un certain nombre de praticiens peuvent s'emparer de ces questions.

On a proposé à trois personnes de venir nous parler de ce sujet. Ludivine Mas, qui est ergonome consultante et avec une pratique maintenant assez experte des questions de handicap et de maintien en emploi. Florian Toné, qui est médecin du travail à Métropole Nord ; il est également très actif dans l'observatoire Evrest, dont vous avez entendu parler ce matin. Et puis, à mes côtés, Bernard Cottet, qui a créé une structure de conseils en prévention pour des acteurs de la santé au travail. L'idée est qu'avec ces trois praticiens qui occupent des places différentes, d'évoquer avec eux le diagnostic et les outils, les dispositifs, les méthodes. Ce qu'on s'est dit qu'on ferait en préparant cette table ronde, c'est de faire deux tours d'échange : un premier rapide, plutôt sur un diagnostic. Comment voit-on les questions qui émergent sur la période de fin de vie active, et un deuxième tour sur les outils et les difficultés à pouvoir mettre en œuvre des actions. Ensuite, nous garderons, comme on le fait avec les autres interventions, un temps d'échange avec la salle et je compte sur vous pour pouvoir échanger !

Premier tour de parole, peut-être qu'on peut commencer par Florian Toné : en tant que médecin du travail, quels constats, quels sont les enjeux de votre point de vue, relatifs aux fins de vies actives, tels que vous les attrapez dans vos pratiques quotidiennes, en médecine du travail ?

Florian TONÉ

Merci Corinne. Bonjour à toutes et à tous. Merci beaucoup de m'avoir proposé de participer dans le cadre de ce séminaire que je suis avec beaucoup d'attention depuis ce matin. Et comme je le disais tout à l'heure, je ne regrette pas du tout de m'être levé à 5 heures du matin pour descendre de Valenciennes. Absolument pas. Et je regrette de ne pas pouvoir rester aussi demain.

Effectivement, une première question à répondre en cinq minutes, pas évidente, mais je vais essayer de faire simple. Très honnêtement, j'ai l'impression de retrouver l'ensemble des points d'entrée qu'on a évoqués depuis ce matin, et c'est exactement le vécu que j'ai avec le suivi de santé des salariés au quotidien.

Avec une première idée, d'un décalage de plus en plus marqué entre l'intensification du travail et l'aménagement des conditions de travail pour y faire face, de manière générale, indépendante de l'âge, et d'autant plus ressenti justement pour la population vieillissante, 50-55 ans et plus. Avec ce phénomène d'intensification du travail qui n'est absolument pas nouveau, et en parcourant justement la bibliographie pour me préparer pour aujourd'hui, je tombe sur des éléments évoqués dans les années 2000, quand on parle de la révolution industrielle en cours, de la notion de mondialisation qui se traduit justement par cette intensification qui touche presque tous les secteurs. C'est absolument le vécu que j'ai au quotidien avec la population suivie. Le fait que l'intensification du travail est un phénomène ressenti par l'ensemble de la population active, l'ensemble de cette population est concerné ; c'est certainement ressenti de manière différente selon le domaine d'activité, les individus, les catégories socioprofessionnelles.

Et quand je le dis, je pense en particulier à la dernière inaptitude, par exemple, d'un manager que j'ai mis inapte il y a quelques semaines. C'était un directeur qui ne correspondait plus aux souhaits du PDG et des actionnaires et qui, plus précisément, prenait l'humain, justement, dans l'équation de l'entreprise. Des actionnaires ne voyaient pas en quoi ça pouvait apporter un plus ou un bénéfice à une entreprise, alors qu'elle avait quand même le carnet rempli. Je dis ça pour illustrer que l'ensemble des classes socioprofessionnelles est concerné.

D'autre part, je pense à des ouvriers d'une entreprise qui a décidé de se séparer d'un des sites parce que, foncièrement, c'était intéressant de céder le terrain d'une entreprise qui, historiquement, se trouvait au cœur de la métropole lilloise, et donc, forcément, de proposer aux salariés sur site de se retrouver sur un des sites restants plus excentrés ; ce qui implique des déplacements de ces gens, de leur lieu d'habitation. Forcément, les plus anciens de l'entreprise ont été plutôt forcés d'accepter parce qu'ils voyaient mal où trouver une embauche similaire dans une autre entreprise, à des âges de 50 et plus. Après quelques semaines à peine, le service RH commence à me les adresser pour dire : « Docteur, on a eu des remontées que tel ou tel salarié, pour un âge similaire avec un autre, il fait à peine quatre palettes alors que son collègue en fait cinq sur le même laps de temps, etc. ». On nous ramène la question à des problématiques de rentabilité de l'entreprise. On nous les met entre les mains en disant : « dites-moi, est-ce qu'il peut encore travailler, ou pas ? » Ce n'est pas toujours évident d'apporter une réponse nuancée, sachant, évidemment, qu'une fois qu'on a le salarié en face de nous, avec un regard désespéré, en disant : « Docteur, dites-moi si je peux quand même encore travailler à mon poste aujourd'hui. Alors qu'il y a quelques semaines, la question ne se posait pas, certes à un rythme différent, avec des aménagements déjà en place. Je continue quand même à travailler ». Illustrer, encore une fois, cette problématique de l'intensification du travail et de l'optimisation des organisations de travail, c'est montrer que nous sommes amenés parfois à faire des exercices très délicats et, sur un plan humain, encore plus difficiles à porter.

Je vais reprendre les problématiques qui sont derrière cette intensification de travail et qui sont évoquées par les salariés, sur cette pression au travail croissante, avec la hausse des normes de productivité, le raccourcissement des délais, la notion de concurrence ou de pression exercée par les entreprises concurrentes, mais aussi les clients eux-mêmes. Satisfaire, ou éviter l'insatisfaction, d'un client en termes de délais, satisfaire tout simplement ses désirs, conduisent à une complexification du travail ou de son organisation. À cela s'ajoutent l'organisation de la production en flux tendu et la contradiction induite par les différences de management, conduisant à un écart croissant entre le travail réel et le travail prescrit. Et bien évidemment, mais vous l'avez déjà cerné depuis le début de mes cinq minutes qui expirent bientôt, la dimension des risques psychosociaux, qui n'est pas nouvelle, mais qu'on voit de plus en plus présente et qui vient se rajouter justement au fur et à mesure aux risques plus classiques, le risque physique en particulier. Et je rebondis encore une fois sur l'exemple de l'ouvrier

pour qui la RH nous demande : « est-ce qu'il peut encore travailler ? ». Forcément, la dimension des risques psychosociaux est étroitement liée, impliquée dans le vécu de travail de ce type de salariés.

Je pourrais continuer, mais je pense que j'ai atteint les cinq minutes. Je rebondirai sur la deuxième question après, pour ne pas empiéter sur le temps des autres.

Corinne GAUDART

Quand nous avons échangé sur l'organisation de la table ronde, il y avait l'idée, - qui apparaît dans ce que vous venez d'évoquer -, des difficultés pour les organisations du travail à prendre en compte une diversité des âges au travail, une diversité de statuts aussi. Parce qu'au final, à travers ce que vous racontez, on voit que ces questions de difficultés au travail en fin de vie active, touchent tous les salariés, y compris les managers. Peut-être, Ludivine Mas, pouvez-vous revenir, cette fois-ci en tant qu'ergonome, sur cette question de la diversité qui est vraiment au centre de la pratique en ergonomie : comment arrive-t-on à la prendre en compte sous l'angle de l'âge, au regard des problématiques des seniors et des fins de vie active ?

Ludivine MAS

Bonjour à toutes et à tous, tout d'abord. En effet, cette question de la prise en compte de la diversité des âges questionne toujours en entreprise. D'ailleurs l'exemple, je trouve, de Florian Toné est parlant. Une entreprise considérerait finalement l'inaptitude comme un état et pas forcément comme un processus, alors que les questions d'avancée en âge dans l'entreprise et de parcours professionnel devraient se poser bien en amont.

Je fais la comparaison avec l'expérience que j'ai dans le champ du handicap. Lorsqu'on aménage un poste pour une personne en situation de handicap, le plus souvent, les entreprises considèrent cela comme acquis, le poste est aménagé et, finalement, on ne va pas forcément le requestionner au fur et à mesure des années, comme si finalement la personne qui est en situation de handicap n'avait pas le souhait, ou en tout cas pas le droit, d'évoluer aussi, d'être formée, d'accéder à d'autres postes. C'est un état, c'est figé, on l'a amélioré, on pense avoir bien fait et on a du mal à requestionner ça.

En faisant le parallèle, je trouve qu'en effet, dans les entreprises, on a aussi, de mon expérience en tout cas - mais justement, ce sera l'occasion d'en discuter avec vous - trop peu de remises en question de l'organisation du travail qui a été mise en place, à une certaine époque, avec une certaine population. J'avais proposé d'évoquer un exemple vraiment concret d'intervention que j'ai pu réaliser il y a environ deux ans dans l'industrie textile, auprès de personnes qui font du guipage. Le guipage est la création d'un fil autour d'un fil, c'est le fait de l'enrouler autour d'un « fil d'âme », en l'occurrence pour faire un fil élasthanne. Cette entreprise fait appel à moi, en me disant : « on a besoin de vous pour régler un problème de force. » On est face à une population exclusivement féminine. « Nos opératrices qui se retrouvent à réaliser ce guipage ont des difficultés à desserrer maintenant les commandes des machines ». J'essaie de creuser, bien sûr, on essaie de creuser la demande, etc. Ils restent vraiment figés sur cette problématique d'effort, au vu notamment des premiers arrêts de travail, etc., que connaissent ces opératrices et les plaintes plutôt en relation avec des TMS.

J'interviens donc dans cette entreprise, et ce que je vois, ce sont 25 opératrices, avec moyenne d'âge de 45 ans et dans les quinze ans d'ancienneté environ. Je m'entretiens avec elles ; je vais voir leurs conditions de réalisation de l'activité sur des machines. En effet, d'un point de vue postural et d'effort, on est sur de fortes sollicitations biomécaniques. Mais quand j'ai ces opératrices en entretien, elles me disent : « on adore notre métier, on est là depuis 15 ans, 20 ans ». C'est un atelier assez particulier dans l'entreprise. On sait que le produit que l'on réalise est un produit connu, nationalement reconnu. On sait que c'est une expertise qui se perd. Elles ont vraiment conscience de tout cela ; elles trouvent du sens dans ce qu'elles font. Elles se sentent valorisées par ce qu'elles font et elles me disent : « on est guipage avant même d'être *** » - je ne vous cite pas le nom de l'entreprise, mais : « avant d'être entreprise, on est cet atelier guipage ». Ce sont des propos qui sont assez forts, mais elles continuent en disant : « mais franchement, je n'en peux plus et je pense partir ». Quand on creuse - c'est bien sûr

toute la démarche que l'on fait en ergonomie -, quand on travaille ces questions-là, on s'aperçoit que finalement l'organisation du travail, notamment des horaires alternants en 3x8, n'avait jamais été remise en question. En tout cas, elle n'avait jamais été remise en réflexion par rapport, justement, à l'avancée en âge de ces opératrices. Elles sont arrivées dans l'entreprise et avaient 20-25 ans, pas forcément d'enfants. On avance tous en âge, on avance tous avec des besoins différents dans nos parcours professionnels, et même si on aime notre métier, il y a des conditions de travail qui, à un moment donné, peuvent nous poser question.

Quand j'ai mis cet élément sur le tapis dans l'entreprise, je n'étais pas forcément très à l'aise parce qu'on ne m'attendait véritablement que sur les questions de TMS. Et en effet, je crois que sept opératrices sur dix se plaignaient de douleurs de type trouble musculosquelettique. Ce n'était pas feint bien sûr, mais il faut prendre aussi en considération le sens. On connaît les facteurs d'apparition des TMS et pourquoi ces questions d'organisation du travail doivent aussi être creusées. J'ai mis les pieds dans le plat en parlant d'un sujet sur lequel on ne m'attendait pas, mais qui a vraiment dénoué les choses : questionner ces horaires de travail. Typiquement, elles travaillaient une semaine de matin, une semaine d'après-midi et trois semaines de nuit. Elles n'en pouvaient plus. Elles me disaient : « au bout d'une semaine de nuit, on ne peut plus. Physiquement, je ne tiens plus ces cadences-là » avec des dégradations d'un point de vue personnel aussi.

Cet exemple, je le trouve assez parlant parce que c'est ce que je retrouve dans d'autres interventions. On peut se poser la question de pourquoi on en est arrivé là. Je pense qu'il y a une méconnaissance dans les entreprises, des effets possibles du travail sur la santé, notamment des horaires de travail. On a, finalement, toujours cette approche du travail trop physique, biomécanique, parce que c'est peut-être plus facilement saisissable et on ne se pose pas la question de cette évolution dans l'âge, cette évolution de la santé que peuvent connaître les opérateurs ou les opératrices dans l'entreprise.

Je suis maman de deux enfants, je fais le parallèle. C'est comme si, finalement, j'élevais mes deux enfants de la même façon tout au long de leur vie et que je leur fournissais les mêmes choses, qu'ils soient bébés ou qu'ils soient adolescents. Je pense qu'on ne le fait pas d'un point de vue personnel, parental ou ce que vous voulez. En entreprise, heureusement, il y a des contre-exemples et j'espère que vous nous en citerez. Je ne sais pas si vous partagez ce constat, mais je trouve, en effet, que ce n'est pas suffisamment remis en débat, cette évolution des âges, des expériences, des besoins au fur et à mesure.

J'ai retrouvé cela dans une autre entreprise également. C'était une entreprise très experte finalement, avec un savoir-faire inédit. Et ils ne mesuraient même pas qu'en n'intégrant pas cela, ils risquaient de perdre un savoir-faire dans leur entreprise. Parce que là, on avait, en l'occurrence, des opératrices acquises à leur cause, au métier. En tant qu'ergonome, cela m'interroge parce que je me dis qu'on travaille aussi sur l'organisation du travail, et nous devons nous immiscer un peu plus dans la gestion des systèmes des entreprises pour impulser ce genre de réflexion.

Corinne GAUDART

Bernard Cottet, peut-être, pour un point de vue complémentaire à ce que viennent de nous dire Florian Toné et Ludivine Mas ? Ludivine témoigne d'une difficulté à comprendre en entreprise à quoi peuvent correspondre certaines formes de pénibilité du travail, notamment en lien avec les conditions de travail, l'âge, etc. Quelles sont les difficultés, quels sont les enjeux à se saisir de la pénibilité, de manière générale ?

Bernard COTTET

Alors, il ne vous a pas échappé que ce sujet de la pénibilité a soulevé beaucoup de questions dans les années qui ont précédé. Avant de répondre spécifiquement à cette question, Corinne, je fais un bref historique. Je vous rappelle que le sujet de la pénibilité a été introduit dans la réglementation en 2010, mais à l'époque, il ne s'agissait pas de prévention, il s'agissait de réparation. Puisque pour pouvoir bénéficier d'une quelconque aide en fonction de la pénibilité subie, il fallait faire la preuve d'une

maladie professionnelle avérée ou d'une incapacité permanente. Là où on a progressé, c'est en 2014, avec à la baguette Michel de Virville qui avait été mandaté par le ministère du Travail pour travailler sur le sujet. Avec la création du compte pénibilité, on a vraiment avancé en essayant de faire quelque chose, loin d'être parfait, j'en conviens et je vais en dire quelques mots aussi, en ayant une approche qui allait plus dans le sens de la prévention que de la réparation.

Malheureusement, pour terminer, en 2017, lorsque quatre des facteurs de pénibilité ont été supprimés du fameux compte, on a vidé le sujet de sa substance puisque les vrais facteurs de pénibilité sont les facteurs, pour la plupart, de contraintes physiques, qui ont été supprimés, et ce d'autant plus que les risques psychosociaux influent, comme Ludivine l'a évoqué tout à l'heure, sur l'apparition des troubles musculosquelettiques. Or, les risques psychosociaux ne sont pas pris en compte dans la mesure de la pénibilité, tout simplement parce que la façon de les mesurer reste à inventer, mais ce n'est pas le sujet.

Oui, bien sûr, c'était vertueux de vouloir mutualiser ce sujet de la pénibilité, avec comme but ultime de permettre aux personnes qui avancent en âge dans la vie active, de pouvoir continuer à exercer leur métier ou, si c'était impossible, de pouvoir bénéficier d'un départ anticipé, de formations pour changer de métier ou d'aménagement du temps de travail. Ce n'est pas aussi simple et on sait bien que dans les toutes petites structures, changer de métier au sein de l'entreprise, c'est bien gentil, mais quand on est coiffeur par exemple, c'est difficile de changer de métier au sein de l'entreprise dans laquelle on travaille. En tout cas, ça paraît d'une bonne initiative et au moins, ça a le mérite d'exister.

Mais évidemment, les seuils qui ont été déterminés sont des seuils extrêmement élevés. Je le caricature, en disant que ce sont des seuils pour l'industrie. Évidemment, lorsqu'on a affaire, comme nous l'avons fait, à des livreurs de boissons qui soulèvent huit tonnes par jour, c'est facile à mesurer et on comprend bien que les seuils correspondent. Sauf qu'il n'y a pas de cumul des facteurs de pénibilité, par exemple entre le port de charge et les postures pénibles. Or quand on travaille dans le monde du médico-social et qu'on soulève quelqu'un qui a un poids important, on le soulève avec son poids, mais en plus, on le soulève à bras tendus ou sur le côté. Ce qui, ça n'a échappé à personne, impose un effort beaucoup plus important : lorsqu'on soulève un carton à bras tendus, on fait un effort plus important, et on le ressent dans la colonne vertébrale de façon beaucoup plus importante que si on le soulève avec les bras contre le corps. Ces seuils ne sont pas adaptés pour l'ensemble des métiers.

Dans l'idéal, bien entendu, il faudrait avoir des seuils d'exposition au-delà desquels on va bénéficier de certaines aides qui soient adaptées et calculées par métier, par branche professionnelle. C'est un autre débat, mais on peut rêver d'un monde idéal, pourquoi pas ? Pour revenir à la question, Corinne, à ce sujet de la pénibilité,... d'ailleurs, maintenant, on ne parle plus de pénibilité ! Vous avez remarqué que certains n'aiment pas le mot, donc il faut parler davantage d'usure professionnelle. Pourquoi pas ? Toujours est-il que faire de la prévention de cette usure professionnelle, ou de cette pénibilité, est indispensable de telle sorte que les salariés qui avancent en âge puissent rester dans la vie active. J'ai cité, à l'instant, le cas des livreurs de boissons, mais il y en a d'autres. Parlons de ces ouvriers que nous voyons tous dans la rue et qui utilisent des marteaux-piqueurs. Il est bien évident qu'à 60 ans, ils ne pourront plus le faire. C'est une évidence absolue. C'est un sujet qui mérite d'être approfondi, malheureusement je n'ai pas l'impression qu'on aille vers l'amélioration sur ce point-là, mais les semaines qui viennent, peut-être, démentiront ce que je suis en train de dire.

Corinne GAUDART

Bon, merci pour ce petit tour de table, assez sombre finalement. Florian a pointé les difficultés à se positionner en tant que médecin du travail, par rapport à l'intensification, et à l'approche RH plutôt économique qu'orientée sur la santé. C'est un peu ce qui transparait. Peut-être pourriez-vous revenir sur ce que vous essayez de mettre en place, notamment pour arriver à faire de la prévention, comment vous arrivez à créer vos propres marges de manœuvre en tant que médecin du travail pour pouvoir investir ces questions.

Florian NOTÉ

J'essaierai d'être moins sombre, mais je ne le garantis pas ! Le cadre a été, quand même, bien fixé ce matin. Les débats étaient déjà assez ardues autour du sujet de quelles actions, maintenant qu'on est tous d'accord sur le constat, et je ne promets pas d'avoir une réponse tranchée sur quelle méthode, quelle stratégie on peut mettre en place, y compris à l'échelle d'un service santé au travail interne.

D'ailleurs, j'ose rebondir un peu sur ce que Serge Volkoff m'écrivait, ce matin, en dédicace dans ce livre, que je vous conseille vivement, il a été évoqué maintes fois aujourd'hui : « Le travail pressé ». Serge me dit : « Avec le plaisir de confier ceci à quelqu'un qui saura quoi en faire. » Ce n'est pas une mince mission que Serge me confie, mais j'entends très bien la teneur de ces propos et je les prends très au sérieux, d'ailleurs. Effectivement, ce n'est pas évident de trouver des marges de manœuvre et des possibilités d'action, d'être source de propositions auprès des salariés, déjà au titre individuel et auprès des entreprises, à titre collectif.

J'avais sorti quelques chiffres, rien qu'à l'échelle de notre service, sur les trois dernières années, et sans surprise, je tombe autour des mêmes taux sur la question des aménagements de poste et d'inaptitude. Ça reste à l'échelle d'un service qui suit un peu plus de 30.000 entreprises et 500.000 salariés, avec une répartition en tranches d'âge. Effectivement, si on regarde ce que l'on appelle les séniors au travail, disons 45 ans et plus, sur les aménagements de postes, on est sur un salarié sur trois, tous secteurs confondus, qui présente un aménagement de poste en 2022. Par exemple, les années précédentes, même si 2020 est un peu biaisée avec la pandémie, on tourne autour du même taux. Pour les 45-54, on est à 31 %, donc presque un sur trois. Et un peu plus d'un sur cinq pour les salariés de 55 et plus. Et pour les questions des inaptitudes, il y a inaptitude auprès des 45-54 à 27 % et une inaptitude auprès des 55 et plus à 32 %. On voit donc une différence de taux qui s'inverse.

Pour moi, ce constat est plutôt sans surprise. En parlant du vécu que j'ai au quotidien - et on parlait de marges de manœuvres, de sens au travail, ce qu'on entendait ce matin avec Catherine Delgoulet et Corinne Gaudart, qui ont aussi rebondi sur ces termes-là. Je pense qu'une partie de l'explication est là-dedans. Par exemple, pour la question des aménagements de postes pour 55 ans et plus, un peu plus d'un sur cinq, je le rappelle, dans nos chiffres de 2022, je pense que ce taux d'aménagement serait encore plus important si on mettait l'ensemble des aménagements sur le papier auprès des employeurs qui doivent en prendre note. Pourquoi on ne le fait pas ? À chaque fois, c'est la question derrière de la cohérence, de la capacité de l'entreprise de suivre les aménagements, donc c'est le salarié lui-même qui le dit, que forcément à 55 ans et plus, il craint de se retrouver à la porte de l'entreprise une fois que l'aménagement qu'on a mis sur le papier ne peut pas être respecté par l'employeur, la crainte est tellement importante qu'il me dit : « Docteur, je préfère faire comme d'habitude ».

Donc faire usage de l'intelligence, dans son microcosme au travail en espérant que ça tient, plutôt que de lui mettre une conclusion qui va le pénaliser une heure après, quand l'employeur va rebondir sur les questions. Même si dans un premier temps, on peut avoir parfois des réponses un peu limitées en disant : « mettez, vous, les préconisations on verra derrière ». Et puis, un mois après, on me dit : « finalement, Docteur, ce n'est pas tenable à l'échelle du collectif. Dites-moi un petit peu au regard des conclusions que vous avez déjà mises sur le papier, si ce salarié peut continuer ou pas ». Je pense qu'on ne voit pas tout l'iceberg, en tout cas l'ensemble de la problématique, à tracer sur un papier d'aptitude. Par contre, malheureusement, il sortira davantage du côté de l'inaptitude. C'est-à-dire qu'au moment où il arrive dans cette organisation, il espère continuer un petit peu son travail, mais l'équation ne fonctionne plus, et ces salariés se retrouvent directement du côté de l'inaptitude, ce qui, pour moi, justifie une partie de cet écart qui se dresse entre le groupe d'âge 45-54 ans, par rapport à 55 et plus. C'est un premier retour par rapport à ce constat chiffré.

Par rapport à la question de comment, finalement, nous pouvons rebondir à travers des actions de prévention auprès de ces populations, ce n'est pas forcément évident, d'une part, parce que la réforme de 2017 a quand même espacé les visites médicales. Forcément, la population qu'on voyait avec une certaine périodicité jusque-là, même si de par la démographie médicale, on n'arrivait plus à satisfaire

l'ensemble des visites médicales, ce suivi est espacé. En tout cas, pour le suivi périodique. En revanche il est enrichi avec le regard croisé entre l'infirmière santé/travail et le médecin du travail, à la même occasion le renforcement de l'idée de pluridisciplinarité, on avait mis en place aussi ce suivi de santé au travail avec le regard médecin, infirmière, santé au travail.

Donc, une diminution des visites périodiques, et néanmoins une augmentation en même temps du nombre de visites à la demande. C'est ce qui pallie une partie de cet espacement. Néanmoins, vous imaginez bien que quand on parle de visite à la demande, c'est que le salarié qui débarque devant nous vient déjà avec une problématique, donc pour espérer qu'on soit dans une prévention primaire, pour pouvoir anticiper certains phénomènes de vieillissement, ce n'est pas la même équation, ce ne sont pas les mêmes enjeux. Tout en restant sur les questions des aménagements du travail, c'est un enjeu pour nous, parce qu'à chaque fois, et ça rappelait la problématique de tout à l'heure, qu'un aménagement de poste est préconisé, on a déjà l'image globale du contexte de l'entreprise, contexte qui est de plus en plus difficile et concerne de plus en plus d'entreprises, l'enjeu donc de concilier justement l'aménagement qui concerne un individu avec tout le collectif de travail à côté. Collectif de travail qui est déjà fragilisé par d'autres aménagements émis pour d'autres salariés pour des âges différents. Donc, multiplication de ces aménagements de travail, mais pour des âges moins avancés.

Et il y a également les absences non remplacées, à cause de restrictions budgétaires ou difficultés de recrutement. Là j'arrive à ce qui a été évoqué ce matin, avec la pyramide d'âge qui est très étroite en début de vie active, ces jeunes que l'on attend justement pour renforcer le collectif de travail n'y sont pas, parce que soit ils sont encore en cours d'étude, soit ils ne sont plus motivés à venir vers des métiers pénibles. Soit ils ne viennent pas, tout simplement, soit ils viennent mais ne restent pas longtemps. Donc ils repartent et ces collectifs de travail sont fragilisés, et donc c'est d'autant plus difficile de pouvoir maintenir une personne sénior au travail avec des aménagements.

Vous allez dire que finalement, je n'apporte pas beaucoup de réponses, mais j'évoque l'espoir que ce qui est mis en place, par ailleurs, ça pourra quand même nous amener vers une prévention plutôt primaire que secondaire et tertiaire vis-à-vis de cette population. Aujourd'hui, c'est la réalité.

De par la réforme de la loi Santé au travail d'août 2021, ce qui est mis en place et qui pourrait, pour moi, améliorer l'accompagnement de cette population au travail, c'est la visite de mi-carrière. C'est-à-dire qu'elle arrive au moment où on passe à l'intitulé « Senior au travail ». Mais elle ne me paraît pas inintéressante du tout, on verra maintenant à l'épreuve du temps ce qu'elle va apporter. Parce que c'est là où l'on va quand même essayer de questionner un peu plus en profondeur le parcours du salarié jusqu'au moment de la visite, et aussi ses capacités à tenir, la soutenabilité de son travail dans l'avenir. Justement, les questions de : est-ce qu'il se sent capable physiquement d'effectuer son travail dans les années à venir ? Mais aussi, est-ce qu'il le souhaite ? Et d'autres questions, comme celle du sens du travail, si l'on diminue ses efforts à l'avenir. En fonction du recueil d'informations aussi, pouvoir ajuster l'accompagnement et le suivi de santé de ces salariés qu'on reçoit à ce moment-là. Également, l'autre élément introduit par la réforme de 2021, c'est la visite post-exposition et post-professionnelle qui, vous pouvez le dire, est une visite qui arrive un peu tard parce que le salarié est presque en fin de carrière. Néanmoins, elle a le mérite, encore une fois, d'arrêter le temps un instant et de pouvoir faire le tour de la carrière du salarié et aussi l'accompagner au mieux pour le suivi de ce qui arrive après.

Pour sortir de la question individuelle, sur comment accompagner, au niveau collectif, les entreprises sur la question âge et travail, je dirais qu'aujourd'hui, ces sujets-là sont encore abordés dans les « questions diverses » lors des CSSCT. Soit parce que l'entreprise, spontanément, n'exprime pas l'intérêt pour cela, soit parce que s'ils s'intéressent à comment pouvoir accompagner les salariés dans un travail en 4x8 au-delà de 55 ans, ils se rendent compte qu'une fois qu'ils mettent le nez là-dedans, ils n'ont pas forcément de solution toute prête pour pouvoir faire face à une solution de l'équipe santé au travail qui va dire : « on a des arguments, que ce soit épidémiologiques ou physiologiques, pour qu'au-delà de 53 ans, vous puissiez sortir ces gars du fonctionnement 4x8 ». Il va me dire : « Docteur, dites-moi comment je fais tourner la boutique en enlevant le plus précieux de cette population. » Parce

que ce sont ceux qui restent, finalement, et qui ne quittent pas l'entreprise, mais aussi ceux qui ont le savoir-faire de l'entreprise, en même temps.

On accompagne les entreprises qui sont demandeuses, en tout cas, et les sujets qui viennent le plus souvent sont effectivement la question de l'emploi de temps sur le travail posté, mais aussi la question du maintien dans l'emploi dans l'entreprise, quand une population vieillissante, justement sur une pyramide qui est plutôt inversée, fait que l'on se trouve avec un nombre conséquent de salariés seniors au travail.

Ce que je constate comme sujet qui est de plus en plus abordé et investi dans les services de santé au travail, c'est la construction de l'IRDP, donc l'indice de risque de désinsertion professionnelle, et qui passionne de plus en plus les services. Justement, une construction commune de cet indicateur nous permettrait, avec le temps, de pouvoir anticiper un peu plus l'accompagnement de certaines populations qui se trouvent fragilisées au travail.

Voilà à peu près ce que je voulais dire, je crois que le temps est largement dépassé. La question reste tellement d'actualité, je n'aurai pas forcément de réponse plus tranchante que ça. Effectivement, ce sont des enjeux aussi importants pour nous, au quotidien. Merci.

Corinne GAUDART

Merci Florian. J'ai pas mal de questions de mon côté, et puis je laisserai la parole après, à la salle. Peut-être pourrait-on finir le tour de table avant de passer aux questions avec la salle, en donnant la parole à Bernard Cottet, peut-être en écho à ce que vient de dire Florian. Florian témoigne des difficultés à mettre en place des pratiques orientées sur la prévention primaire. Peut-être revenir sur la manière dont on peut identifier les facteurs de pénibilité, en tout cas les outils que vous mettez en place et, si possible, l'illustrer au niveau d'une branche pour entrer dans une situation concrète professionnelle. Je sais que le sujet est vaste, à traiter en quelques minutes... !

Bernard COTTET

Sur le sujet de la pénibilité au travail, il y a une notion très importante et intéressante qui a été mise sur la table en 2015 : les branches professionnelles ont été incitées à réaliser des référentiels de pénibilité, lesquels référentiels allaient devenir la référence pour les entreprises du secteur en question, la référence sur le sujet de la pénibilité au travail. Une vingtaine de branches professionnelles, à ce jour, ont présenté par l'intermédiaire de la DGT au Conseil d'orientation des conditions de travail ces fameux référentiels. Et ces vingt référentiels ont été homologués par le ministère du Travail.

Pour l'anecdote, et histoire de me mettre un petit peu en avant, notre organisation, notre cabinet a réalisé douze de ces vingt référentiels. Ce que j'ai noté de très intéressant, c'est qu'après 2017, où quatre des dix facteurs, j'y ai fait référence tout à l'heure, ont été supprimés de l'obligation de mesure et donc de déclaration, nous avons eu plusieurs référentiels de branche qui ont été réalisés après cette suppression. Nous les avons conservés, et proposé à ces branches professionnelles de conserver les quatre facteurs en question, de les mesurer, bien que cela ne soit plus obligatoire. Nous avons été extrêmement satisfaits de constater que toutes les branches professionnelles qui ont fait ces référentiels après 2017 nous ont suivis et ont réalisé la mesure des dix items et non pas seulement des six.

Pourquoi je donne cette explication en détail ? Parce que le fait de mesurer l'exposition aux facteurs de pénibilité permet justement, parce qu'on identifie des postes ou des situations de travail à risque, de mettre en place, de façon mutualisée, pour l'ensemble d'une filière professionnelle, l'ensemble d'une branche ou d'un secteur, des axes de prévention, et de porter la bonne parole grâce à des éléments structurants, concrets, pragmatiques.

Comment a-t-on réalisé ces référentiels ? Avec la commission paritaire, puisque c'est tout le temps notre interlocutrice, nous déterminons un échantillon de structures de telle sorte que cet échantillon soit représentatif, des détails des zones géographiques, des activités, etc. Ensuite, on mesure l'exposition de façon extrêmement scientifique, avec les appareils qui vont bien, et donc après, évidemment,

on en tire quelque chose de général pour telle ou telle activité et l'ensemble des activités qui sont exercées dans les structures du secteur.

Vous vous rappelez probablement, car c'est quelque chose qui a été dénoncé, que la suppression des facteurs de port de charge, de postures pénibles et de vibrations a été faite au prétexte que ce n'était pas mesurable. Nous avons fait la preuve du contraire. Et nous avons mis au point un outil informatique, un logiciel qui, une fois qu'on lui entre les données du référentiel dont je parlais à l'instant, permet de mesurer l'exposition à chacun des dix facteurs de pénibilité, puisqu'il y en a dix officiels, quelle que soit la polyvalence du salarié.

Par exemple, on a fait le référentiel pour le commerce de gros, les métiers de la logistique qui sont évidemment particulièrement concernés par les facteurs de pénibilité physique. On a déterminé que dans l'activité de déchargement dans une petite structure (on est allés jusque-là, en fonction des matériels disponibles évidemment, puisque ça change tout), on avait une exposition à tel niveau sur chacun des facteurs. Et puis, on a évidemment tenu compte du fait que dans une petite structure, un salarié qui exerce l'activité de déchargement peut, dans l'après-midi, être concerné par l'activité de préparateur de commandes. Lorsque l'outil dit : « voilà l'exposition dans l'hypothèse où le salarié exerce cette activité pendant 100 % de son temps », après, il suffit d'entrer 50 % au lieu de 100 % et on a donc l'activité de chacun.

Je donne ces exemples-là parce qu'il a beaucoup été dit, par les organisations patronales, que ce n'était pas possible de mesurer. Je vous affirme que c'est faux. On peut tout à fait mesurer, on en a fait la preuve. Il existe des outils et, encore une fois, même si la réglementation est moins coercitive qu'elle ne l'était à l'époque, le fait de travailler sur l'exposition aux différents facteurs (et il faudrait même étendre cette liste de facteurs pour être le plus exhaustif possible dans l'exposition à tous les risques professionnels) permettrait d'avoir une action de plus en plus concrète, précise et efficace sur les conditions de travail et sur le fait de maintenir les salariés plus âgés, même pas les seniors, dans l'activité.

Corinne GAUDART

Merci. Ce matin, on avait un peu initié des échanges sur la construction du chiffre et ses usages. Je ne sais pas si on pourra revenir dessus dans les questions mais, peut-être, pour poursuivre un peu dans ce sens-là, Ludivine Mas, vous nous avez aussi parlé des questions de pénibilité, mais peut-être dans une démarche complémentaire à celle qui a été proposée par Bernard Cottet, qui a une approche plutôt sur le calcul, sur la mesure. Peut-être pouvez-vous préciser les choses ?

Ludivine MAS

C'est vrai que travailler sur la pénibilité, pour moi, ça m'a toujours un petit peu dérangé. Pourtant, je m'y suis attelée depuis pas mal d'années, en accompagnant notamment une organisation patronale sur les métiers du transport routier de marchandises et de prestations logistiques. J'ai travaillé sept ans dans un groupe de transport et de logistique. On m'a demandé de les accompagner sur ces sujets. La pénibilité, forcément, telle qu'elle a été conçue, pensée, comme le disait très bien Bernard, en effet, c'est fait par un industriel et c'est pensé pour des industriels. La difficulté est d'essayer d'adapter cette réglementation à toutes les entreprises. Je rajoute une petite couche sombre et après, je vais essayer de rajouter de la lumière ! Mais dans la petite couche sombre que je vais essayer de vous remettre un petit peu, à mon sens, cette question de la pénibilité n'a pas été prise par les entreprises. Les entreprises n'ont pas pris la mesure d'une opportunité justement de réfléchir sous cet angle des fins de vies actives, comme on le dit là. Comme simple réponse, j'allais dire, à une obligation réglementaire, malheureusement, les demandes qui nous sont faites sont : « comment évaluer la pénibilité pour que je puisse faire ma déclaration ? ». Et finalement, ça n'engage parfois pas tant de réflexion dans l'entreprise. Et en tout cas, nous n'avons pas mesuré, je pense, la portée que cela pourrait avoir, en effet, dans cette réflexion sur les fins de vies actives. C'est le petit côté sombre.

Je rajoute un petit côté sombre, mais on l'a tous bien compris, c'est qu'en effet, la pénibilité nous oblige à réfléchir en silo, facteur par facteur, comme Bernard l'a donné comme exemple, postures et manutention, on a beaucoup de choses qui pourraient être tout à fait liées et qui, bien sûr, engendrent une pénibilité majorée pour les opérateurs. C'est ce qui me posait problème justement pour travailler sur cette question-là, puisque c'est vraiment une réflexion que l'on nous oblige de faire vraiment, comme ceci, en silo.

Le côté positif est que j'ai toujours à cœur, quand j'interviens, d'avoir mes petits enjeux cachés, en tant qu'intervenante en entreprise. Et les enjeux, justement, quand j'ai accepté ces missions autour de la pénibilité, étaient notamment d'essayer de faire changer de l'intérieur la façon dont la branche, mais surtout les entreprises avec lesquelles j'ai travaillé sur ce référentiel, changent un petit peu leur façon d'aborder les questions de prévention, et notamment ces questions de facteurs de pénibilité.

Pour moi, c'est passé notamment par la co-construction des méthodologies d'évaluation de ces facteurs et on a créé un « comité d'experts métiers ». On a pris, dans les entreprises adhérentes, des ergonomes, des préventeurs, des RH... on avait des profils parfois assez variés, mais qu'on convoquait régulièrement. Ce sont des travaux qui ont été initiés véritablement au tout début des travaux sur la pénibilité, cela commence à remonter, qui avaient fait l'objet d'abord d'un premier guide méthodologique qui n'avait pas été porté à l'homologation. On a travaillé plus récemment sur une deuxième mouture qui a vocation à être portée à l'homologation. Mais, pour moi, c'était une opportunité d'intégrer des experts métiers, d'intégrer les entreprises dans la co-construction de ces outils qui leur permettraient de faire l'évaluation de la pénibilité. Je rejoins Bernard, on peut toujours, en effet, arriver à mesurer cette pénibilité-là, si tant est qu'on incite les entreprises à aller sur le terrain, à aller chercher, auprès de leurs équipes et auprès des collectifs de travail, véritablement les données pertinentes pour mesurer cette pénibilité-là. C'est ce que j'ai cherché à faire en construisant ce guide avec eux, c'est d'essayer de rendre opérationnel quelque chose qui est indigeste - il faut dire ce qui est -, et qui n'était pas opérationnel, a priori, à la base. Sans les dédouaner (c'était important pour moi), sans les dédouaner de leurs responsabilités en matière de prévention et aussi, comme on le conçoit ici, au fil des âges dans l'entreprise.

Pour ça, en effet, l'idée c'est de les inciter à créer des espaces de discussion, à aller un petit peu sur le terrain, parce que suite à la première mouture, des entreprises sont venues nous voir en disant : « pouvez-vous nous réaliser le diagnostic en fonction du guide qui a été fait ? ». Je les ai accompagnés, mais je les ai obligés, surtout, à aller sur le terrain et à questionner les équipes, à aller observer ce qui se passait.

Je suis assez pragmatique, je cherche quand même des solutions. On est sur un dispositif qui n'a pas de sens... c'est trop vite dit, mais qui a, en effet, peut-être, été dénué de sa substance et de son utilité. Demander à évaluer les postures pénibles en entreprise, tous nous disent : « mais comment ? ». On peut trouver des solutions. On trouve des solutions, si tant est que les entreprises soient impliquées.

Ma façon d'aborder les choses a été plutôt dans cette co-construction vraiment très étroite avec les entreprises. Pour chaque facteur, on a validé la méthodologie d'évaluation, on l'a re-testée ensemble sur le terrain. On a essayé d'avancer pas à pas, ensemble, au fil de nombreuses réunions ceci dit, parce que cela a été un objet de débat en entreprise. En gardant cette idée d'un aspect très pratico-pratique pour elles, mais qui les questionne et surtout qui leur donne des billes parce qu'on est là aussi pour orienter vers l'action. En leur donnant des solutions, justement, en leur permettant via leur évaluation de se rendre compte que s'ils avaient mis en place telle ou telle mesure de prévention, ça leur permettrait, peut-être, de sortir de ce dispositif dont ils peuvent, des fois, se plaindre.

C'étaient mes enjeux cachés, qui étaient, finalement, quelque part, de faire monter un petit peu en compétences aussi les entreprises sur le sujet, leur faire prendre conscience. Je refais le lien avec le handicap, l'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap, je pense qu'on aimerait tous que, spontanément, les entreprises nous disent : « on est ouvert à tous ». Ce n'est pas le cas. L'obligation d'emploi permet d'avoir ce pied dans la porte qui permet de faire changer les choses. Quand

on est intervenant en entreprise, je pense qu'il faut se saisir de toute possibilité de changer les représentations et les modalités d'actions des entreprises. Même si c'est par le côté coercitif ou si ce n'est pas tout à fait satisfaisant, *a priori*, au départ. Je pense qu'on peut, quand même, changer les choses. C'est positif, ça, par contre.

Corinne GAUDART

Je propose qu'on s'arrête là et puis que l'on prenne plutôt la dernière demi-heure pour répondre à vos questions. La parole est à vous. En attendant que vous leviez la main, il y a une question que j'aimerais bien vous renvoyer par rapport à ce qu'on entend depuis ce matin, depuis l'intervention de Céline et Serge. Ils mettaient en avant l'importance, je ne sais plus les chiffres, mais après 50 ans, de considérer qu'on a un métier qui permet d'apprendre pour se voir durer jusqu'à l'âge de départ. Je me demandais comment cet item-là émergeait, ou pas, de là où vous êtes dans vos différentes fonctions ? Est-ce que c'est quelque chose dont vous aviez conscience ou qui apparaissait déjà comme prégnant dans vos pratiques ? Peut-être qu'on peut regrouper plusieurs questions aussi, et après vous déciderez de répondre les uns et les autres. On peut faire une série de trois questions, et puis après je vous donne la parole.

Pauline CHAMBOST

Bonjour à tous, je suis journaliste. J'ai une question sur les référentiels de pénibilités. Maintenant qu'ils ont été faits, est-ce que les branches s'en sont véritablement emparées ? Sachant qu'elles en étaient forcément informées, puisque c'étaient des branches qui s'étaient positionnées sur le sujet et ont voulu faire les référentiels, mais est-ce qu'ensuite, l'information a diffusé dans les entreprises de la même branche ? Je ne parle pas des travaux publics parce que, dans mes souvenirs, je crois qu'ils ne peuvent pas faire de référentiel dans les travaux publics. Sur ce que vous avez élaboré, est-ce que vous savez si ça a été diffusé, vraiment, sur le terrain ? Merci.

Coraline BRESSY, ergonome

Je vais peut-être juste reformuler avec mes mots ce dont vous avez tous les trois débattu tout à l'heure, sur cette question-là des temporalités, parce que c'est vrai qu'il en est question avec les âges. Mais je me dis aussi que ceux qui sont dans la prévention et dans les interventions de prévention sur la santé au travail, c'est quelque chose qui est plutôt un temps long. Quand, par ailleurs, les entreprises sont plutôt sur du temps court. On voit déjà une forme de conflit.

Autre constat aussi, par rapport au terrain, c'est que tous ceux qui doivent coopérer dans le grand champ de la santé au travail, ce sont souvent des métiers et des champs qui sont eux-mêmes en souffrance au travail. On le voit avec les centres de santé au travail et les différentes réformes, avec l'inspection du travail qui a aussi, à un moment, évolué. La question que je pose aux trois personnes à la table ronde est : est-ce que les enjeux sociétaux et environnementaux ne peuvent pas venir infléchir ou soutenir les questions de temporalité ? Et l'autre question, de se dire que la réforme de la santé au travail récente, avec la loi du 2 août, est-ce que les élus qui, à ce jour, sont associés à l'évaluation des risques professionnels ne peuvent pas aussi constituer une forme de levier possible à penser différemment, mieux, ou de façon plus percutante ? Merci.

Corinne GAUDART

Allez-y, si vous voulez. Puis on prend une série de questions après. On vous donne la parole, comme vous le souhaitez.

Florian TONÉ

Pour la première question, celle que Corinne a évoquée, « nos métiers nous permettent d'apprendre des choses », étant aussi dans le dispositif Evrest, c'est une question qui en fait partie. J'ai eu l'occasion de la déployer, et pas forcément dans les entreprises auxquelles je pensais quand j'évoquais les

exemples tout à l'heure. Ce qui varie de plus en plus, c'est de voir une réponse : « oui, mais... » c'est le « mais » après qui est intéressant, même si le métier permet d'apprendre des choses. Le contexte global de l'entreprise fait que le poids de cet argument dans le sens au travail devient bien plus relatif, justement parce qu'il y a d'autres éléments qui vont peser de plus en plus : la possibilité de coopération quand on n'a plus de temps mort et qu'on est de plus en plus dans la notion de ligne. L'organisation du travail fait que je suis tellement perdant, par ailleurs, que la notion d'apprendre à travers mon métier ne suffit plus. Voilà une première réponse que je peux apporter à cette question.

Bernard COTTET

Je vais répondre sur la question des référentiels. Je peux vous répondre avec d'autant plus de certitude que les branches professionnelles avec lesquelles nous avons travaillé pour ces référentiels, nous continuons à travailler avec elles parce qu'on est sur l'évaluation des risques désormais. Oui, je peux vous répondre qu'ils l'ont pris en charge et que, même, il est dit dans la loi que les référentiels ont une durée de vie de cinq ans. Donc les branches nous interrogent en disant : « on est au bout des cinq ans, qu'est-ce qu'on fait ? ». Une raison pour laquelle nous nous sommes tournés vers la Direction générale du travail, avec qui nous sommes en contact pour voir quelles vont être les contraintes demandées aux branches pour actualiser les référentiels. Et ce que nous préconisons, c'est de retourner sur le terrain pour voir où en sont les conditions de travail aujourd'hui, ce qui permettra de mesurer l'efficacité de ce qui a été mis en place, puisque, comme je l'ai dit tout à l'heure, la vertu de ces référentiels était de pouvoir mutualiser la mise en place de prévention primaire.

Ludivine MAS

Je veux bien répondre, en effet, sur la question de la prévention. J'ai noté : « la prévention est plutôt sur un temps long, les entreprises sont plutôt sur un temps court » - si j'ai bien compris. En effet, la nuance que vous soulevez, c'est bien là-dessus qu'on essaie de lutter et qu'on essaie d'agir, c'est finalement faire basculer les entreprises, à mon sens, dans une notion de prévention, mais au long cours. Comme je le disais, notamment quand Florian nous évoquait ces chiffres liés aux inaptitudes, j'ai quand même à cœur de démontrer aux entreprises que l'inaptitude, encore une fois, c'est un processus, finalement. On n'est pas là pour constater.

Je perds peut-être un petit peu le fil de ce que je voulais vous dire sur cette notion de temps long, temps court... Florian nous a parlé des visites de mi-carrière. J'aurais aimé qu'on ait dans les entreprises des sortes de... pas de bilans mi-carrière, non, mais que finalement, soit rendue un peu obligatoire une sorte de diagnostic au sein des entreprises pour vraiment re-débattre des conditions de travail, re-débattre de la façon dont on prend en compte les parcours professionnels, dont on prend en compte l'évolution de la santé et l'évolution des pathologies que peuvent avoir certains au sein de leur entreprise et de la diversité que cela peut aussi embrasser.

J'ai pu, justement, dans mes interventions quelquefois, impulser cela. Quand on est consultant, c'est moins évident finalement, parce que forcément, tous ces chiffres... Mais c'est les inciter, quand même, à faire, en plus de notre intervention classique, et même si on le fait à un plus faible degré, une véritable analyse sociodémographique, dans les entreprises. Pour vraiment qu'elles questionnent, à la fois les tranches d'âge vis-à-vis de certaines conditions de travail, à la fois justement qu'elles constatent si véritablement il y a des catégories de personnes qui sont mises sur le banc, par rapport à l'accès à la formation. Cela peut aussi rebondir sur ces questions aussi : est-ce que je continue d'apprendre au-delà de 50 ans ? Ce genre d'analyse, je pense que cela peut être aussi un outil de plus pour nous en tant qu'intervenant dans l'entreprise, et cela devrait presque, c'est ce que je disais, être obligatoire régulièrement pour que les choses soient questionnées et pour que, justement, on revienne sur des temps qui soient plus longs en termes de prévention. Ma réponse est peut-être alambiquée, mais il ne faut pas penser que je sois pessimiste en disant : « les entreprises n'y pensent pas ou ne le font pas ». Je suis plutôt optimiste en disant que c'est à nous de proposer les choses et d'essayer d'ouvrir un petit peu les débats en entreprise sur ces sujets.

Corinne GAUDART

Il y a d'autres questions ?

Victoria KOUADIO, médecin du travail

Ce ne sera pas une question, ce sera plutôt un complément d'information à ce que Florian a dit. Je suis médecin du travail en service autonome et dans un grand groupe. Je pense que j'ai plus de latitude que vous par rapport à certains événements. Et j'ai la chance d'avoir une population assez élevée par rapport au service de santé en entreprise. Donc on a beaucoup de possibilités d'aménagement de postes de travail, ce qui est très avantageux. Dans mon expérience aujourd'hui, je fais le constat que le travail se complexifie de plus en plus, les exigences au travail sont de plus en plus importantes, et je constate le fait qu'on a tendance à beaucoup digitaliser, mais le taux d'accompagnement n'est pas assez élevé. Et du coup, on se retrouve dans des changements qui sont trop rapides pour les collaborateurs et ce n'est pas toujours évident. Les risques psychosociaux sont de plus en plus importants.

Et par rapport à la réforme de 2017, qui était très bien, effectivement nous, en tant que professionnels de santé, on s'en sert et ça nous aide beaucoup. Par contre, la réforme de 2021, qui prend effet en 2022, le fait d'avoir rallongé la visite de reprise à 60 jours, je trouve que c'est tellement aberrant, je ne comprends vraiment pas. Ce sont des réformes, et il n'y a pas que du bon dans les réformes. J'ai la chance de voir régulièrement les salariés, je n'arrive pas à la période légale du Code du travail, les personnes en fin de carrière, je les vois quasiment tous les deux ans. C'est plus avantageux pour moi et pour eux.

Florian TONÉ

Merci pour cette note positive. Effectivement, je suis conscient que dans un service autonome, les marges de manœuvre sont un peu plus importantes. Bien évidemment, que vous soyez dans un environnement bienveillant et soucieux de ces aspects de la santé au travail, je suis un optimiste incurable, déjà, donc je ne veux pas qu'on reste sur un aspect négatif. Même si, effectivement, il y a quand même un constat à prendre en compte. J'entends, effectivement, la notion de temporalité. Je suis persuadé que ce sont des process qui prennent du temps et qu'il faut déjà commencer pour pouvoir avancer. Mais c'est vrai, et je rebondis un peu sur ce que disait Ludivine, quand la question arrive sur la table et quand ils acceptent d'entendre qu'il est urgent d'agir. On est sur des cas où ils attendent une réponse pour demain, si ce n'était pas pour hier, justement. En disant : « je suis à un taux de remplacement par intérim à 65 %, si vous voulez m'apporter une réponse dans un an, je ne suis pas prêt à engager une démarche ». Déjà, ceux qui restent sont fatigués et c'est ceux qu'on va mettre autour de la table pour réfléchir, avec nous, sur les solutions. Je suis persuadé qu'on va avancer, sinon je ne resterais pas. Et par rapport à la réforme, il faut attendre aussi. Il y a eu une gestion par le chiffre. Il faut prendre le temps de comprendre, je ne sais pas si tout le monde est d'accord ?

Christophe VANPOULLE, ergonomiste

Je voudrais une réponse sur la question de comment on capte la question de la subjectivité, du ressenti des opérateurs face à ces critères de pénibilité. Je vais vous donner l'exemple d'une aide-soignante dans un IME qui évoque le fait qu'on lui donne les ressources techniques et matérielles pour faire le travail de la douche auprès d'enfants en situation de handicap. Et qui dit à la Direction : « j'ai le sentiment que malgré tout ce que vous mettez en place pour alléger nos tâches, il y a un moment où j'ai le sentiment que la douche que je suis en train de donner n'est plus un acte de soin, mais devient un coup de jet. Je déplore à la fois mes conditions de travail et ça vous dit à vous, Direction, quelque chose, de ce à côté de quoi vous êtes passés, c'est-à-dire quelque chose de technique et matériel du point de vue de l'accompagnement à faire du soin, qui n'est pas tout à fait ce que nous aussi, aurions besoin de discuter avec vous. C'est comment on prend soin ? Comment on fait un acte de soin ? ». Qui a basculé à un moment dans : « je mets un coup de jet à la même heure ». Ce n'est pas tout à fait la même chose et là, ça perturbe énormément les personnels, ça les met dans une situation qui est, évidemment, pénible et il y a ce sentiment de faire un travail de merde. Et pourtant, dans le système

public, on a voulu prendre en compte des facteurs de pénibilité, on est venu les mesurer, on est capable de le dire. Mais la question de la pénibilité, la question de prendre soin s'invite dans le débat.

On a une source évidemment intéressante pour nos interlocuteurs et pour nous-mêmes, c'est-à-dire que ça les frappe. On n'est pas face à des interlocuteurs qui, d'un coup, se sentent sortis de la question, qui se font rattraper par la question. Et ils se sentent embarqués aussi par cette question. Je pense que c'est un avantage aussi pour nous, qu'on ramène des choses qui frappent nos interlocuteurs et qui les rendent aussi capables de bouger. Je dois avouer que par rapport à la réforme des retraites, pour revenir aux critères d'évaluation tels qu'on les a vus auparavant, c'est un risque. Cette question-là, qui est une force pour nous, on la ramène et elle fait résonance à certains interlocuteurs. Ça dit quelque chose de l'activité, ça dit quelque chose du ressenti, quelque chose de vécu, et ce sont des enjeux qui participent à l'élaboration de la prévention.

Ludivine MAS

Je rebondis juste sur ce que dit Christophe. En effet je n'ai jamais été aussi mal qu'une fois où j'étais appelée en Ehpad pour faire une évaluation de la pénibilité en bonne et due forme, comme ils le souhaitaient au départ et où, après avoir suivi les opératrices comme ça dans leur activité, et en ayant conscience, et en l'entendant en tout cas des opératrices, cette pénibilité vécue, par rapport à cette pénibilité mesurée, on est mal de dire : « Non, vous n'êtes pas concernées par tel ou tel facteur ». Cela n'a pas de sens et c'est là, en effet, je pense que pour le coup, on retrouve tout le sens de notre métier à nous, en l'occurrence, parce que ce n'est pas elles qui ont un métier de merde, c'est la réglementation qui... Bref, vous avez fait la suite de ma phrase, mais sur ce point en tout cas c'est ce que j'en pense, parce qu'en effet, ça a été tellement pensé et comme je l'ai dit tout à l'heure, par un industriel, qu'on met vraiment de côté tous ces métiers qui ont une forte implication émotionnelle, qui occasionnent un vécu au travail tellement fort que la pénibilité est là. Mais c'est la pénibilité, encore une fois, ressentie, vécue.

Et donc, dans mon activité, je me fais fort justement de la faire remonter et de proposer aussi, je vous avais parlé de mes opératrices au guipage, de recréer des espaces de discussion en entreprise où justement, enfin, cette pénibilité vécue pouvait être débattue. Et oui, on est en entreprise pour, quand même, initier d'autres solutions que la simple : « je vous mets du matériel en plus. » Ou la seule réponse matérielle, comme on peut la voir. Je partage vraiment, en effet. C'est ce que je disais tout à l'heure, le pied dans la porte, c'est malheureusement ces facteurs de pénibilité soi-disant mesurables, physiques, etc. Pour nous, c'est l'opportunité aussi de mettre en débat d'autres aspects, et notamment ces facteurs psychosociaux qui ne sont pas pris en compte là-dedans et pour lesquels on sait largement qu'ils sont contributifs.

Bernard COTTET

Je partage aussi ce qui a été dit et cela revient à ce que j'avais dit en introduction, à savoir que les facteurs de pénibilité, la pénibilité physique a bénéficié de cette réglementation, si l'on peut dire « bénéficiaire », et pas les risques psychosociaux. Nous sommes d'accord, et ce d'autant plus quand on sait qu'il y a une interactivité forte entre les risques physiques et les risques psychosociaux, notamment dans les TMS, mais partout. Vous l'avez dit et très bien dit. Au moins, ce qu'on peut se dire, c'est que cette pénibilité avec la mesure physique a le mérite d'exister, mais nécessite d'être améliorée, notamment avec ce qui vient d'être dit.

Éric POLIAN, ergonomiste

Une question qui vous paraîtra, peut-être, un peu provocatrice. On peut observer, dans la volonté de compenser la pénibilité, une idée selon laquelle il y a des limites à la prévention et que pour certains métiers, vous le disiez d'ailleurs, que l'ouvrier au marteau-piqueur, il ne pourra pas faire ça toute sa vie. Pour autant, on peut observer ce discours qui monte, selon lequel il faudrait maintenant développer le dispositif permettant de réorienter les personnes en mi-carrière. D'ailleurs, c'est la fonction de cette visite de mi-carrière qui a été introduite par la loi de 2021. Ma question est : est-ce que vous

connaissez les dispositifs qui auraient été mis en place pour aller dans cette direction-là et qui fonctionneraient, c'est-à-dire qui permettraient le maintien en emploi ? Si oui, à quelles conditions ces dispositifs pourraient fonctionner, c'est-à-dire permettraient à des agents qui sont sur des activités pénibles et difficilement aménageables, de pouvoir avoir des orientations d'environnement, des changements de carrière accompagnés, réussis, permettant *in fine* le maintien de l'emploi jusqu'à l'âge le plus élevé possible ?

Florian TONÉ

Je vais tenter une réponse, déjà dans ce qui est déjà préconisé et qui doit se mettre en place maintenant dans les services de prévention interentreprises en particulier, mais pas seulement. C'est le but : accompagnement interne dans l'emploi de proximité. En fonction de la taille de chaque service, normalement, ils devraient avoir, chacun, soit un interlocuteur, soit une structure, une organisation telle quelle autour des matières de l'emploi, avec des assistants internes à l'emploi, des médecins référents internes à l'emploi. La visite de mi-carrière serait aussi une des occasions, mais souvent la problématique arrive par d'autres biais. Mais on n'a pas besoin de la visite de mi-carrière pour lancer un accompagnement interne à l'emploi pour les salariés qui nécessiteraient ou exprimeraient, à un moment donné, le besoin ou la nécessité de changer de carrière de par la non-soutenabilité de leur travail. C'est déjà un premier fait de la dernière grosse question dans le cadre de l'emploi, mais ça dépend de l'âge, forcément, avec l'avancée en âge, ces problématiques interviennent de plus en plus souvent. Je ne sais pas si ça répond, ou en partie, à votre question.

Éric POLIAN

Tout dépend comment ça fonctionne. C'est-à-dire qu'il ne suffit pas de prévoir un dispositif de manière théorique pour que ça puisse réellement fonctionner, il y a un ensemble de conditions à réunir. Et ce qu'on sait, c'est que ce sont des problématiques compliquées, ces questions d'accompagnement, y compris que ça met en jeu différents champs similaires. C'était pour savoir si vous aviez pu observer des dispositifs dans lesquels ces conditions étaient réunies. Et si oui, si vous pouviez avoir des éléments de retour d'expérience.

Florian TONÉ

Je suis peut-être mal placé dans le grand service dont je fais partie parce que la structuration est déjà existante et donc, les conditions pour que ça fonctionne et les interlocuteurs sont bien identifiés. Je dirais aussi que la population concernée soit suffisamment sensibilisée. Ça, c'est à l'échelle de chaque équipe de santé au travail de veiller à ça. Mais aussi à ce que chaque entreprise puisse être sensible et sincèrement soucieuse de ces aspects-là pour nous alerter ou pour nous concerter pour qu'on discute, de manière très honnête, de comment pouvoir accompagner au maximum ces personnes. Soit dans le même environnement de travail, soit d'accepter, d'un commun accord, qu'il va falloir tourner la page. Pour moi, ce sont les premiers éléments. Après, au niveau institutionnel, je trouve que ça fonctionne plutôt pas mal. En ce qui me concerne, le quotidien avec Cap Emploi, avec l'AGEFIPH, avec les assistantes sociales qui sont présentes et qui assurent réellement leurs missions.

Ludvine MAS

J'aime bien la provocation. Du maintien dans l'emploi, j'en ai fait, en effet. J'avais envie de répondre par une petite provocation aussi, une petite boutade d'ergonome, pour le coup, de dire que le meilleur dispositif qui marche en matière de maintien dans l'emploi, ça va être l'amélioration des conditions de travail et de penser travail avant de penser fin de vie active.

C'est enfoncer une porte ouverte, ici en tout cas. Les dispositifs actuels de maintien dans l'emploi, ils existent, ils fonctionnent, comme le dit Florian. À mon sens, ils ne sont pas aboutis parce que dans les formats d'interventions que je peux voir, qui sont demandés par ces institutions, qui ont le mérite d'être là, et heureusement, et qui fonctionnent encore une fois plutôt bien, on n'est pas sur des formats qui permettent de faire le lien notamment avec les questions de collectifs de travail, d'investiguer de

façon plus large véritablement les conditions d'un maintien de l'activité et d'un maintien d'un collectif, surtout pour moi. C'est pour cela que je n'ai jamais voulu répondre à des appels d'offres pour faire du maintien dans l'emploi dans AGEFIPH et compagnie. J'ai toujours voulu le faire à ma sauce et de façon, il me semble, plus qualitative, je ne sais pas, mais en ajoutant des briques et des jours d'intervention aussi, il faut dire ce qui est, qui me permettent d'inclure le collectif de travail dans la réflexion d'une problématique de maintien dans l'emploi qui peut se poser en entreprise.

Inclure le collectif de travail, on le fait de façon tout à fait classique, ce n'est pas se focaliser sur le poste de travail, et je n'en débats même pas ici, mais c'est surtout recréer du dialogue au sein de ce collectif de travail. Je finalise toujours ces interventions de maintien dans l'emploi par des ateliers collectifs qui permettent de questionner au-delà du poste de travail, la personne qui pourrait être en difficulté de santé à un moment donné. Mais ça, malheureusement, dans les dispositifs actuels, je trouve qu'on n'a pas forcément le temps de le réaliser. Moi, je mettrais le bémol sur, finalement, les marges de manœuvre que ça nous laisse en tant qu'intervenant pour, justement, aller au-delà. Je ne sais pas si c'est partagé par les intervenants qui sont ici.

Corinne GAUDART

Une dernière question avant la pause.

Catherine DELGOULET

Un commentaire pour compléter la question juste avant. Dans le compte personnel prévention, il y a une dimension identifiée autour des questions de formation. Aujourd'hui, cette dimension ne marche pas très bien puisque, si j'ai bien compris, les vingt premiers points, que l'on « gagne » en étant exposés à un certain nombre de contraintes de travail, sont très peu utilisés. Au final, ces vingt points-là restent sur le carreau parce que normalement, ils doivent être utilisés pour se former. Et très peu de personnes font cette démarche. Ce n'est pas évident, il ne suffit pas de décréter qu'on peut avoir accès à la formation pour que chacun se sente la capacité, l'envie, l'énergie de ce pas. Ça, c'est un premier point. Alors en creux, la condition, ce n'est pas seulement de pouvoir y avoir accès, mais c'est après comment on met en musique tout cela.

Un autre point, peut-être, en faisant référence à une étude que nous avons menée notamment avec Serge, avec Annie, pour le Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT), il y a maintenant quelques années, dans le cadre de la mise en place des accords seniors. Ce sont des dispositifs, non pas de politique publique, mais des dispositifs mis en place dans les entreprises, notamment certaines entreprises qui s'en emparaient pour réorganiser des activités considérées jusque-là comme annexes par rapport au cœur de l'activité de l'entreprise. Cette réorganisation permettait, effectivement, à certains de se sortir de situations de travail spécifiques, que ce soit le travail posté ou d'autres situations, pour faire d'autres tâches, d'autres missions, voire d'autres métiers. Et là, ce qui semblait effectivement faire que cela fonctionne dans ces entreprises-là, c'était une très bonne connaissance des métiers et des tâches à réaliser ; donc des analyses fines du travail et de ce que cela exige, etc., pour, ensuite, être en capacité de réfléchir avec des personnes en pluridisciplinarité, c'est-à-dire pas seulement avec les RH, pas seulement avec le médecin du travail ou l'ingénieur de prévention, etc., ou l'ergonome, sur ces questions-là. Ces éléments-là me semblaient intéressants à partager.

Florian TONÉ

Pour rebondir justement sur votre remarque à propos du compte personnel de formation. C'est vrai que je suis surpris. Il n'y a quasiment personne qui arrive devant moi et qui est au courant de l'existence de ce dispositif sur Internet. C'est *infocep.fr* qui permet, effectivement, de penser auprès des employeurs, mais aussi de savoir à combien on a droit en termes de formation, de points, etc. En même temps, quand la question arrive dans le cabinet, il est déjà trop tard parce qu'il n'y a personne qui vient par un souci d'anticipation, qui entre en disant : « demain, j'aimerais bien faire autre chose ». C'est quand il sait déjà qu'il pourra continuer son travail. Effectivement, je reconnais exactement le même fonctionnement.

On a posé une question subsidiaire sur est-ce qu'il y a effectivement une influence des enjeux sociétaux sur les problématiques de travail, aujourd'hui. Donc, est-ce que cela vient s'ajouter aux problématiques au travail que l'on a évoquées jusque-là ? Un constat que j'ai fait depuis le retour, en France, au travail après la pandémie, c'est que des gens qui, en apparence n'ont pas de problématique particulière, arrivent au cabinet à un moment donné en disant : « j'en peux plus ». Ils ne laissent rien transparaître. Même au niveau RH, ce sont déjà ceux qui, au bilan annuel, ont plutôt des primes, qui sont bien vus. Et quand je suis amené à dire à l'employeur : « Ce salarié est déjà suivi aujourd'hui, il ne veut absolument pas y retourner », ils tombent des nues, ils ne comprennent pas. C'est la question de sens de manière générale, de leur vie en général, qui fait que ce qui était supportable jusque-là au travail ne l'est plus. Le salarié au fur et à mesure, même si ça rumine, pendant quelques mois, un mois et demi, il finit à un moment donné par craquer, il se voit mettre en arrêt de travail forcé par le médecin traitant, parce qu'il se sent mal. Ces questions qui viennent le forcer à se questionner finalement sur le sens de l'ensemble de leur vie, où ils n'arrivent plus à concilier. Soit ils n'arrivent plus à concilier vie privée et vie professionnelle, soit, tout simplement, ce qui était, peut-être, une arrière-pensée devient, à un moment donné, quelque chose de principal, incontournable au quotidien.

Serge VOLKOFF

C'est exactement dans la suite des échanges et de la question qui a été posée avec Catherine. En gros, on fait, comme a dit Ludivine, « à sa sauce ». Ça dépend des circonstances. Mais ce qui serait bien c'est qu'il ne doit plus y en avoir, des « sauces ». On a donné l'exemple du travail de nuit. J'en donne un autre : comment on soutient les ripeurs dans la collecte des déchets, assez tôt dans la vie professionnelle, pour qu'à terme ils puissent passer chauffeurs de camion benne. Subitement, ils doivent être capables de conduire un camion-benne. C'est une histoire que l'on entend souvent, et ce que l'on entend souvent, c'est qu'il n'y a pas forcément de mémoire collective, *a fortiori* dans les services publics, de choses qui se font déjà et qui mériteraient qu'on s'y tienne un peu.

Corinne GAUDART

Merci.

Chapitre 4

Les conditions de la remise et du maintien en activité des personnes privées durablement d'emploi : regard sur un territoire de l'expérimentation TZCLD

Marie-Christine BUREAU, sociologue, chercheuse au Cnrs, Lise – Cnam, **Carole TUCHSZIRER**, socio-économiste, chercheuse au Cnam, Lise –et CEET, **Laurent GROUET**, assistant de recherche au Lise – Cnam

Corinne GAUDART

Nous nous retrouvons pour cette dernière session de la journée. Et je suis ravie d'accueillir trois collègues, du laboratoire du Lise : Marie-Christine Bureau qui est sociologue ; Carole Tuchszirer, socio-économiste et Laurent Grouet qui soutient la recherche du laboratoire. Ils ont, tous les trois, travaillé sur l'expérimentation d'un territoire et vont témoigner de la situation des plus âgés au sein de ce dispositif et nous faire part de leurs questions et des connaissances acquises dans le cadre de cette recherche. Nous vous donnerons la parole à tous les trois, Laurent passera une petite vidéo, ça fait partie du dispositif. Carole démarre, ensuite Marie-Christine et Laurent.

Carole TUCHSZIRER

Merci aux organisateurs et organisatrices de nous avoir conviés à cette présentation des premiers résultats, peut-être plus modestement des premières observations, qu'on peut tirer d'une expérimentation dont vous avez sans doute entendu parler et qui s'intitule : « Territoire zéro chômeur de longue durée ». Ce qu'on va vous présenter est le produit d'une recherche au long cours, au très long cours même, puisqu'elle a démarré initialement il y a trois ans sur un territoire francilien dans le cadre d'une recherche qui portait sur les questions des chômeurs, qui était copilotée par Anne-Marie Waser et Dominique Lhuilier. Et puis, on a continué à poursuivre nos investigations sur ce territoire. Ça prend désormais la forme d'une recherche embarquée, d'abord j'ai réussi à embarquer Laurent et Marie-Christine, je les en remercie. Nous nous sommes, tous les trois, embarqués dans une recherche qu'on suit au long cours sur ce territoire-là, on a fait une vingtaine d'entretiens, avec des salariés de la structure, qu'on va vous présenter. On a fait des observations non participantes et participantes, on s'est même impliqués dans un certain nombre de commissions, une en particulier qui est en charge de préparer l'évaluation de cette expérimentation qui doit donner lieu à une troisième loi qui pourrait viser à généraliser l'expérimentation en tant que telle.

Et le projet de recherche intègre aussi une nouveauté pour nous, qui est une dimension plus documentaire où on a mis en place des petites séquences filmiques, des petites vidéos, parce qu'il nous a semblé très vite difficile, finalement, de parler de ce qui se jouait au sein de cette expérimentation, notamment dans le rapport au travail, sans montrer tout simplement ce que les gens éprouvaient dans cette remise en activité que le dispositif et l'expérimentation leur ont proposée. Voilà en guise de présentation rapide sur le processus de recherche, vraiment au long cours puisqu'on va les suivre encore. On les a approchés il y a trois ans et on a l'ambition de les suivre jusqu'à la phase de généralisation. C'est-à-dire qu'on va les suivre encore quatre ans en étant au plus près d'eux pour qu'ils finissent par s'habituer à nous et, éventuellement, qu'ils parviennent à nous oublier.

Sur l'expérimentation, on va vous en dire deux mots quand même, parce que je ne sais pas si vous êtes tous au fait de ses ambitions. Elle a beaucoup été présentée comme un projet qui vise la garantie d'emploi des chômeurs de longue durée. Nous avons ajouté que finalement ce qui se joue à travers

cette expérimentation-là, pas seulement parce qu'on est devant vous aujourd'hui et qu'on a bien compris qu'il fallait qu'on parle d'emploi et de travail, mais que la garantie d'emploi qui est offerte à ces chômeurs volontaires, qui s'engagent dans cette expérimentation ne suffit pas et que si on ne pense pas très vite conjointement les conditions dans lesquelles ils peuvent se maintenir dans ce projet et dans les activités, et dans l'entreprise, sans doute est-il possible que ces salariés s'exposent à la nécessité, pour eux, même de quitter le dispositif. L'embauche, la garantie d'emploi, c'est une chose, mais penser l'activité de travail, l'organisation du travail et les conditions dans lesquelles on maintient ces gens-là en activité est, pour nous en tout cas, et pour eux aussi, désormais, tout aussi fondamental que la dimension de garantie d'emploi.

Pour faire court, l'objectif est la résorption du chômage de longue durée sur un territoire donné. Les territoires donnés sont définis par les acteurs qui portent le projet à l'échelle d'un territoire, ça peut être un projet citoyen, ça peut être des associations, ça peut être des élus qui définissent le territoire sur lequel ils envisagent de résorber le chômage de longue durée en embauchant des personnes qui sont volontaires. J'insiste sur la notion de volontariat, c'est du volontariat, on n'est pas du tout obligé, pour l'instant en tout cas, je ne ferai pas de lien avec l'actualité immédiate concernant le RSA. Pour l'instant, ils sont bel et bien volontaires et ils sont en situation d'être embauchés par l'entreprise à but d'emploi. Laquelle entreprise à but d'emploi va mettre en place un certain nombre d'activités qui sont aussi censées répondre aux besoins du territoire. Il s'agit... et les promoteurs de ce projet au niveau national, là-bas c'est ATD Quart Monde, cela a été relayé ensuite par l'association Territoire zéro chômeur et le fonds Territoire zéro chômeur de longue durée. Les têtes pensantes au niveau du réseau, c'est un député Laurent Grandguillaume qui a porté ça dans le cadre de la loi d'expérimentation et qui continue à la porter en vue de la généralisation. Et puis c'est également Michel de Virville, dont il a déjà été question ce matin, ainsi que Louis Gallois, plus connu pour avoir participé à la Direction du groupe PSA et d'avoir aussi participé à la rédaction d'un rapport sur la croissance et la compétitivité.

Ce n'est pas un nouveau dispositif de la politique de l'emploi, cela ne se veut pas non plus un dispositif d'insertion au sens classique du terme. Je dirais même que tous les acteurs se définissent par opposition à cette vision classique des dispositifs d'insertion tels qu'ils se sont conçus. C'est un projet qui part de la base, qui part des élus du territoire. On y trouve deux acteurs clés : d'une part, le Comité local pour l'emploi (CLE), qui rassemble les acteurs du territoire qui décident collectivement de mettre en place une entreprise à but d'emploi, c'est l'EBE. L'entreprise à but d'emploi est garante, si je puis dire, de la feuille de route que le CLE va tracer. C'est le CLE qui va chercher les volontaires, qui les embauche, et qui les oriente après vers l'entreprise à but d'emploi, qui n'a donc pas le choix des salariés qu'elle va recruter, puisque ces salariés sont embauchés par une structure qui est la structure du budget territoire, ce qui est déjà une innovation importante dans le champ de la politique d'emploi. Deux acteurs clés donc, le CLE et l'entreprise à but d'emploi. Un financement porté par l'État et les départements, avec l'idée - ATD Quart Monde insistait beaucoup là-dessus - le principe que l'on est dans un dispositif d'activation des dépenses passives, terme un peu barbare, mais qui veut dire que finalement, l'argent que l'État et les départements mettent au pot commun pour financer ces emplois-là, c'est de l'argent qui est économisé sur des prestations que le demandeur d'emploi ne reçoit plus, le RSA, l'ARE, l'ASS. C'est pour cela que le département y participe au nom des économies qu'il réalise sur le RSA, qu'il n'a plus à verser. Et l'État y participe au nom des dispositifs qu'il verse, en tout cas via l'ASS et via Pôle Emploi.

Et puis c'est aussi financé, bien évidemment, par une partie de l'activité que ces chômeurs devenus salariés vont mettre en place. Activité qui génère un chiffre d'affaires et qui vient contribuer à pouvoir financer l'ensemble des emplois créés. Globalement, c'est présenté comme étant un jeu à somme nulle. Ce n'est pas le cas, en tout cas pas au moment où on se parle, mais je n'ai pas envie d'insister là-dessus. C'est quand même un projet qui repose sur une pluralité d'innovations, avec des principes très structurants. Au moment où on se parle, sur les choses qui sont déjà acquises, on parle, là, d'emplois en CDI. Les gens signent un contrat de travail en CDI. Pour la plupart de ceux que l'on a rencontrés sur le territoire en question, je peux vous dire qu'ils étaient assez nombreux à en signer un pour la

première fois. Ils sont payés au SMIC, ils travaillent à temps choisi. Et là, c'est vraiment du temps choisi, ce n'est pas du temps choisi contraint par les contraintes domestiques des uns et des autres, mais le temps de travail est défini par les salariés qui s'engagent, qui s'engagent sur la quantité de travail qu'ils sont prêts à pouvoir offrir à la structure. Et c'est un travail de proximité, puisque c'est un emploi qui se déroule sur leur lieu de vie. C'est le principe, au fond, du projet Territoire zéro chômeur de longue durée.

Là où ça commence à devenir plus intéressant, c'est comment on définit, finalement, le chômeur de longue durée. Ce ne sont pas du tout des catégories administratives qui le définissent, pas plus le BIT que l'INSEE. La définition de la privation durable d'emploi est définie par le Comité local pour l'emploi, qui fixe ses propres critères à la définition, de ce qui est entendu derrière la notion de privation d'emploi, et c'est une notion beaucoup plus large que les notions qui sont retenues par l'administration, puisque l'on considère que c'est un emploi qui n'est pas satisfaisant pour la personne en termes de pénibilité, en termes géographiques, en termes de salaires, en termes d'horaires de travail. Si, vu de la personne, l'emploi n'est pas satisfaisant, il n'est pas de qualité, ni retenu comme, potentiellement, étant un chômeur de longue durée. Et c'est, d'ailleurs, sur la base d'un entretien avec des demandeurs d'emploi que l'on décide si, ou non, la personne entre dans les clous de la catégorie que le territoire a retenue pour définir le chômage de longue durée. Ça, c'est quand même quelque chose de très important à signaler, j'y reviendrai. Mais on est beaucoup en présence de gens qui ont cumulé des petits emplois, plus ou moins précaires, avec des périodes de chômage plus ou moins longues, catégories qui, par définition, correspondent à la zone grise de l'emploi et du chômage et qui ne rentrent pas forcément dans les clous de la définition d'un chômeur de longue durée. On retrouve donc, comme chômeur de longue durée, des gens qui prennent en compte, finalement, une réalité de ce que représente le sous-emploi aujourd'hui, mais qui est largement peu pris en compte dans le cadre des politiques de l'emploi.

L'autre innovation majeure, bien évidemment, sur laquelle repose le projet, c'est qu'il n'y a pas de sélection à l'embauche. Toutes les personnes volontaires intègrent le dispositif et on ne s'intéresse pas du tout à leurs signes extérieurs d'employabilité. On ne leur demande pas leurs diplômes, leurs qualifications, leur CV. Mais les trois questions qu'on leur pose pour décider de leur entrée dans le projet sont : qu'est-ce que vous avez fait ? Qu'est-ce que vous savez faire ? Qu'est-ce que vous êtes prêts à apprendre ? C'est sur la base de ça que le CLE décide d'intégrer ces personnes dans le dispositif. Ils sont ensuite orientés vers l'entreprise à but d'emploi, qui dispose d'un directeur, d'un personnel encadrant, pour mettre en activité et mettre en œuvre la feuille de route telle qu'elle a été définie par le CLE.

On vient maintenant au sujet qui nous intéresse plus directement, qui est que le territoire zéro chômeur de longue durée est une expérience de travail qui s'intéresse vraiment beaucoup au maintien dans l'emploi. De ce point de vue-là, je vais reprendre un peu à mon compte les propos qu'avait tenus Alain Supiot quand, dans un article qu'il avait écrit dans la revue *Droit social*, il disait qu'en France, on avait des politiques de l'emploi, mais qu'on n'avait pas de politique du travail. Qu'une politique du travail, en ce qui concernait les politiques de l'emploi, elle s'arrêtait au seuil de l'entreprise, mais qu'elle n'entrait jamais dans l'entreprise pour négocier avec les entreprises les conditions de mise en activité des chômeurs. Il disait également la même chose que, finalement,... je ne suis pas juriste, mais... que le Code du travail était plus un code de relations professionnelles, qui déterminait les termes de l'échange salarial, qu'une véritable politique qui s'intéressait au déroulement et au contenu du travail.

Là, concrètement, le projet de territoire zéro chômeur de longue durée, c'est autant la volonté d'expérimenter la garantie de l'emploi telle que je viens de vous l'expliquer, qu'aussi de garantir, ou en tout cas de rechercher, de nouvelles formes de travail qui soient respectueuses du bien-être individuel et collectif des personnes. Sachant que déjà, rien qu'en disant ça, c'est compliqué parce que le bien-être individuel ne rentre pas forcément en cohérence avec le bien-être collectif de la structure. Cela peut donner lieu à des tensions sur lesquelles on reviendra.

Sur le principe de non-sélection des personnes, de fait, et j'ai oublié de le dire, ce sont des personnes qui, pour la plupart d'entre elles, ont vocation à rester dans l'EBE. Parce qu'en gros, au niveau national, en tout cas, la moyenne d'âge, c'est 44 ans, l'âge médian et vous avez à peu près 40% qui ont plus de 50 ans. Dans le terrain que nous suivons actuellement, 55 % des personnes ont plus de 50 ans. Donc ce sont des gens qui envisagent moins le projet comme un tremplin vers un autre emploi, que comme une situation qui sera pérenne jusqu'au moment de l'âge de la retraite. La question qui se pose aux encadrants, à la Direction et à ceux qui organisent l'EBE, c'est de créer des conditions de maintien d'activité qui soient compatibles avec des gens qui ont quand même vocation, pour la plupart d'entre eux, à rester dans l'EBE.

L'autre principe, qui est le pendant du principe de non-sélectivité des personnes, c'est que c'est au travail de s'adapter aux salariés et non l'inverse. Ça passe par, en tout cas sur le papier parce que dans la réalité, c'est beaucoup plus complexe à mettre en œuvre et qu'il y a de la coopération, mais qui est parfois conflictuelle, mais l'idée est quand même d'associer la plupart des salariés à la construction et au développement de l'entreprise à but d'emploi. Cela repose sur le principe d'une organisation du travail qui se veut horizontale pour redistribuer du pouvoir d'agir aux salariés. C'est le mot qui est utilisé, mais on voit très vite que cela pose des questions complexes pour les encadrants, qui sont à la fois, dans une position hiérarchique, mais qui ont aussi en charge d'accompagner et d'assurer l'accompagnement global de ces personnes, qui ont des problématiques diverses de mobilité, de santé, pour certains, des troubles mentaux. C'est assez compliqué, pour un encadrant, d'arriver à la fois à concevoir ce rôle d'accompagnement, ce rôle d'être en position hiérarchique, de devoir produire, de dégager du chiffre d'affaires, tout en respectant le principe d'un travail qui doit s'adapter aux personnes et pas l'inverse.

Autour de la démarche participative, chaque salarié est en droit de proposer des ateliers, même de créer les activités dans les domaines qu'il a envie de créer : maraîchage, réparation de vélo, informatique, électroménager, ressourcerie, tout ce que vous pouvez imaginer. Il y a aussi un gros travail qui est fait collectivement pour organiser le travail, et qui n'est pas uniquement organisé par la hiérarchie. Mais l'idée est également que ce soient les salariés qui organisent collectivement le planning de ce que chacun doit faire et de qui fait quoi chaque semaine, avec, en plus, la possibilité et on le voit, pour des raisons qui sont liées au seul état de santé des personnes, de moduler à chaque fois le rythme de travail que les uns et les autres sont prêts à pouvoir assumer pour tenir le poste en fonction des capacités qui sont les leurs. Cela suppose que le salarié ait une grande confiance dans le collectif pour pouvoir faire état de ses difficultés, mais cela suppose aussi que le collectif ait confiance dans le salarié quand il évoque ses difficultés et son éventuel refus de participer à tel ou tel atelier.

En tout cas, vous l'avez compris, c'est vraiment un projet qui, au-delà de la garantie de l'emploi, pose constamment la question de la qualité du travail, du sens du travail et de la mobilisation du collectif pour faire de l'EBE, eux appellent ça une EBE inclusive, dans le langage plus scientifique, on parle d'EBE apprenante ou capacitante, mais vous voyez que cela tourne toujours autour des mêmes concepts.

Quelques mots du profil des gens qu'on trouve, des salariés qui se sont engagés dans territoire zéro chômeur de longue durée. Là, j'en viens plus spécifiquement au travail de terrain qu'on fait sur notre entreprise, dans le département du Val-d'Oise. Ce qui nous frappe, ce qui renvoie à des choses qui ont déjà été dites ce matin, c'est que les représentations du travail que les gens se font, sont quand même assez négatives, elles sont assez homogènes quel que soit l'âge, quelle que soit la qualification des personnes et quelle que soit la trajectoire professionnelle antérieure des personnes. C'est assez frappant. C'est-à-dire que les gens disent à peu près la même chose sur les conséquences de ce qu'ils ont vécu, même s'ils n'ont pas vécu la même chose. Et que là, je sais bien que la commande portait sur les salariés plutôt en fin de cycle professionnel, mais cela n'apparaît pas comme une variable discriminante des représentations qui sont faites du marché du travail et des attentes qui pèsent très fortement sur le travail tel qu'il s'organise au sein de TZ. En gros, pour faire court, quand on les interroge sur leurs trajectoires, il y en a trois qui dominent leurs histoires de vie professionnelle. La première, ce sont des gens qui ont connu une trajectoire relativement linéaire et qui, à un moment

donné, ont connu un accident de parcours, que ce soit un licenciement économique ou une maladie invalidante qui les a contraints à bifurquer vers une autre trajectoire. Elle est importante, mais elle n'est pas dominante. La trajectoire dominante, c'est la deuxième. Ce sont des trajectoires, comme je vous le disais tout à l'heure, qui sont marquées par la discontinuité de l'emploi, avec des emplois précaires qui se succèdent, avec des formes de chômage, qui deviennent plus ou moins récurrents et plus ou moins massifs. Et puis, on trouve aussi, même si c'est plus rare, mais ça existe, des gens qui, malgré leur volonté d'intégrer le marché du travail, n'ont pas réussi leur insertion professionnelle et pour lesquels la trajectoire est dominée par des périodes de chômage quasiment ininterrompues. Mais globalement, ce qu'il faut retenir, c'est que, quel que soit le parcours, quel que soit l'âge et quel que soit le profil des personnes, tous vraiment nous disent qu'ils n'étaient d'ailleurs plus en situation de rechercher un emploi au moment où ils intègrent territoire zéro chômeur de longue durée et qui, concrètement, étaient dans un comportement, dans une attitude d'exit, et vis-à-vis du marché du travail et vis-à-vis des institutions du marché du travail.

On va retrouver des choses que l'on a déjà évoquées ce matin, tous partagent une même vision assez désenchantée du monde du travail. On retrouve dans les verbatims qu'on a, et sur lesquels tu reviendras, l'idée que le travail est devenu toxique, que le travail rend malade et qu'il détruit et qu'on ne veut plus renouer, en tout cas avec cet emploi-là, même s'il y a une garantie d'emploi, même s'il y a une garantie de salaire, même s'il y a un CDI, ça ne suffit pas. Ce qui a été vécu au cours de l'emploi est totalement hors champ pour ces personnes-là. Parmi les symptômes qui décrivent ce mal-être au travail, on en cite quelques-uns, mais il y a des phénomènes d'anxiété, des phénomènes de perte de confiance en soi, et même aussi beaucoup dans les autres, dans le collectif - que le collectif, ce soit la Direction, le management ou même les salariés, il y a une désillusion par rapport à ça.

Parmi les troubles, on trouve chez tous, de façon frontale, des problèmes de santé, quel que soit l'âge d'ailleurs. En tout cas pour ceux qui sont accueillis dans le cadre de territoire zéro chômeur de longue durée, sur notre territoire, pas un entretien où ne sont évoqués ces problèmes de santé plus ou moins graves : hernie discale, problèmes intestinaux, problèmes de dos, obésité, addictions diverses, AVC, tentative de suicide. Le monde du travail qu'ils décrivent a été source de traumatismes énormes. Et avant de s'engager dans l'aventure territoire zéro chômeur de longue durée, tous avaient plus ou moins rompu avec l'idée de retravailler un jour. Mais ce désengagement vis-à-vis du marché du travail prend aussi d'autres manifestations à l'égard des institutions, qui étaient pourtant censées les réparer, entre guillemets. Un regard très critique sur les institutions comme Pôle Emploi et Cap Emploi, mais surtout Pôle Emploi. Ce qui est dit est à peu près convergent : une structure qui ne répond pas aux attentes, qui offre des services qui sont inadaptés, qui sont beaucoup dans la prescription de prestations, mais qui ne sont pas à l'écoute véritablement des problématiques des personnes. C'est une structure qui culpabilise et où la dimension de contrôle a pris le pas sur la dimension d'accompagnement au sens propre.

Et puis, ce qui est frappant aussi, c'est qu'ils se vivent, qu'ils se vivaient, en tout cas, avant d'intégrer TZ, comme des assistés. Ils ont complètement intégré cette norme que, finalement, la structure infantilise et qu'on se sent assisté à ses propres yeux, alors même qu'on sait très bien qu'on est capable d'autre chose. Mais que les relations de service entre Pôle Emploi et les demandeurs d'emploi devenus salariés sont telles que, finalement, ils ont tous fini par renoncer aux propositions institutionnelles qui leur ont été faites par Pôle Emploi. Il y a des formes de non-recours, qui ne sont pas du non-recours parce qu'on n'est pas informés, parce qu'on l'a demandé, mais qu'on ne l'a pas eu, mais qui sont des formes de non-recours parce qu'on a pratiqué et qu'on ne veut plus être usagers du service public de l'emploi.

Pour faire court, il y a exactement la même désillusion à l'égard de la sphère politique. C'est important de le dire. Quand l'entreprise a été labellisée et qu'on leur a dit que ça y est, ils avaient franchi toutes les étapes et qu'ils allaient être labellisés et que les CDI allaient être signés finalement, ils y croyaient assez peu. Ils y ont cru le jour où ils ont signé leur contrat de travail, mais jusqu'au dernier moment, ils étaient convaincus que le politique allait encore se dérober aux engagements qui avaient été pris et que les conventions de financement n'allaient pas arriver. Il a vraiment fallu signer

le contrat de travail pour se dire que, finalement, peut-être que le politique, pour une fois, avait tenu parole.

Pareil, un sentiment de désengagement vis-à-vis de la sphère domestique, que ce soit à l'égard du territoire, d'aucuns nous ont dit que, finalement, être privé d'emploi, c'est aussi souvent être privé de son territoire parce qu'on ne veut plus s'y montrer, parce qu'on veut se rendre invisibles aux yeux des autres, aux yeux de ses enfants. Ce sont des structures qu'on ne fréquente plus, la bibliothèque, le centre culturel, des enfants qu'on ne veut plus aller chercher à l'école. Un désinvestissement aussi par rapport aux activités sportives et créatives que l'on pouvait faire et auxquelles on finit par renoncer. Et finalement, tous décrivent, avant l'arrivée dans TZ, un phénomène d'isolement social majeur.

Ce qui est surprenant au vu de tout ce que je vous ai dit, c'est que, malgré tout, finalement, ils aient franchi le pas et qu'ils aient accepté d'adhérer à ce projet territorial, ce qui paraît presque être un miracle au vu de ce qu'ils nous racontent de leur passé professionnel. Je cède la parole.

Marie-Christine BUREAU

Comme Carole vous l'a dit, on a fait des entretiens avec un certain nombre de ces nouveaux salariés de l'EBE. La question qu'on peut se poser, après tout ce que Carole a dit sur ce qu'a été leur parcours, c'est qu'est-ce qui, positivement, finalement, va être susceptible de les amener au retour à l'emploi et de les maintenir dans cet emploi au sein de l'EBE ?

On va d'abord vous présenter un certain nombre de verbatims pour que vous ayez un petit peu la parole des personnes, et puis ensuite Laurent va présenter un portrait d'un des salariés, qui fait à peu près cinq minutes, qui vous rendra compte à la fois de son parcours et de sa vie dans l'EBE. Et puis, ensuite, on abordera la question des tensions parce qu'autant vous le dire tout de suite, pour nous, cette expérimentation est complètement sur le fil du rasoir. C'est-à-dire qu'elle a le mérite de poser les questions centrales, les questions qui touchent au cœur de ce qu'est l'expérience du travail et de l'emploi, mais elle est soumise à des tensions permanentes, et qui sont extrêmement difficiles à concilier.

On va commencer : du point de vue des salariés, qu'est-ce qui favorise le maintien dans l'emploi ? On a pu identifier cinq facteurs.

Le premier, qui est, je crois, quelque part, le plus écrasant, c'est le fait qu'il n'y ait pas de sélection, que ce soit du travail à temps choisi et près de chez soi. On va voir comment les personnes l'expriment. Je dirais que c'est vraiment le facteur numéro un de retour et de maintien dans l'emploi.

Le deuxième est le fait que l'on prenne en compte la santé des gens dans la répartition des tâches, puisqu'il y a ce travail qui est fait un peu au quotidien. Chaque semaine, on établit le planning des tâches et ça, on le fait en fonction des travaux, en fonction de qui peut faire quoi. Vous allez voir que c'est soumis à beaucoup de tensions et de discussions à n'en plus finir.

Un troisième facteur, et qui n'est pas des moindres, je trouve, c'est l'ouverture de nouvelles possibilités d'apprentissage. C'est-à-dire qu'on a des gens qui arrivent avec une expérience du travail, Carole l'a dit, quand même assez désastreuse et qui vont, finalement, retrouver le goût d'apprendre des activités qu'ils n'avaient jamais faites auparavant. On va leur donner le temps d'apprendre d'autres choses. C'est aussi un facteur qui ressort fortement des entretiens.

Ensuite, Carole en a parlé aussi, la possibilité pour les travailleurs de proposer eux-mêmes des ateliers et des activités, donc quelque part de contribuer à la définition de l'entreprise.

Le dernier point, qui est très important aussi, c'est la force du collectif qui pourrait se diffracter en trois choses très simples, mais qui sont exprimées avec beaucoup de force, c'est le fait d'avoir l'atmosphère, on rigole bien ensemble, il y a du plaisir à aller au travail. Ensuite, le deuxième point dans la force du collectif, c'est le fait que l'on s'entraide mutuellement. Et puis le troisième, c'est qu'on peut se sentir utile. Ce sont des choses qui ont l'air absolument toutes simples, mais qui nous parlent aussi. Je pense que cela parle à chacun d'entre nous.

Je ne vais pas vous les lire, ce serait fastidieux, je vais juste les mettre en contexte, sur la non-sélection. C'est quelque chose qui nous a frappés, Carole l'a dit, ces témoignages de personnes qui nous disent : « je pensais que c'était terminé pour moi, jamais je ne pourrais plus aller travailler. La première chose, c'est que je pensais même que la simple idée d'aller passer un entretien d'embauche, c'était juste à la limite du supportable. » Le premier entretien, c'est celui dont on verra le portrait tout à l'heure, qui dit : « à 53 ans, je pensais que c'était vraiment terminé ». Et en fait, au départ, il a du mal à y croire, et quand il va à cette réunion, il découvre qu'il y a vraiment, effectivement, ces choix de bienveillance et il va rentrer dans l'aventure. Le deuxième, même chose, c'est quelqu'un qui avait eu pourtant un parcours professionnel, il était graphiste, il faisait de la maintenance informatique aussi, je crois, et à la suite d'un licenciement, il est arrivé dans un état d'anxiété généralisé qui lui rendait extrêmement difficile le fait de passer des entretiens. Il évoque aussi ses rapports avec Pôle Emploi, ce que Carole disait tout à l'heure. Il dit : « on ne peut pas avoir un rapport sain avec une institution quand à chaque bas de page de courrier, il y a cinq lignes de menaces ». On voit, quelque part, ce que représente TZ pour ces personnes. C'est une rupture assez profonde avec ce qu'ils ont vécu avant.

On l'a dit, la non-sélection, et le temps choisi près de chez soi. Alors ça, oui, c'est un facteur très important, on peut dire, évidemment, pour les femmes qui ont une famille et des enfants, ça paraît assez évident, mais ça n'est pas que pour les femmes en particulier. Le deuxième extrait rend compte de ça, d'une femme qui, elle-même, a élevé ses enfants dans la difficulté, et qui, aujourd'hui, apprécie particulièrement cet avantage. Mais il y a aussi le fait, comme le premier le dit : « il n'y a pas de patron derrière moi. Je travaille dans la ville où je suis quasiment né, je n'ai plus de transport en commun, je peux choisir mes horaires pour continuer le sport. » Quelque part, c'est l'inverse d'une idéologie de la mobilité dans laquelle on va chercher le travail là où il est. On a choisi de vivre là où on habite, là où on se sent bien, on a ses activités et le travail, il se coule là-dedans. C'est vraiment une inversion d'un certain rapport au travail.

La prise en compte de la santé dans la répartition des tâches, qui est, évidemment, un élément important. Ça, on va voir que c'est un point de tension qui est quand même assez nodal. Il faut dire qu'il y a une activité qui s'est développée assez rapidement, comme dans beaucoup d'EBE, d'ailleurs, dans l'Hexagone. C'est l'activité de faire des débarras chez des particuliers pour, après, restaurer des objets et les revendre dans des boutiques. Il y a tout ce travail qui consiste à faire des débarras et ça, c'est un travail qui, physiquement, est difficile et que tout le monde n'est pas forcément en capacité physique de faire. Là, on a un premier extrait d'entretien qui nous dit : « j'ai de gros problèmes ». C'est quelqu'un qui a eu plusieurs accidents au cours de sa vie, en particulier un accident de moto, accident de la circulation, et qui a des séquelles de ça et il ne peut plus porter de charges. Il aimerait bien aussi, il ne supporte pas de regarder les autres bosser et de rester là, au bord. Il aimerait bien et les autres lui disent : « non, toi, il n'en est pas question. Par contre, tu as tes vélos à faire ». C'est quelqu'un qui s'est mis à la réparation de vélos. Le deuxième extrait, c'est quelqu'un qui est devenu référent de cette activité débarras, et qui dit : « oui, on s'adapte en fonction de la capacité physique et intellectuelle des gens ». C'est l'idée que chacun va faire un peu en fonction de ce qu'il peut. Vous allez voir que ce n'est pas si simple. On va voir après des tensions qui se nouent autour de cette affaire.

L'ouverture de nouvelles possibilités d'apprentissage : le premier entretien, c'est une femme qui a été une des toutes premières à s'engager, une des premières bénévoles dans l'aventure et qui a joué un rôle un peu moteur aussi pour dire aux autres : « On peut tout faire. Il faut arrêter de se mettre des barrières. Vous pouvez y arriver, on construit, on apprend, on se reconstruit, on prend un bout de palettes et on en fait quelque chose ». Elle est dans une démarche volontariste. C'est quelqu'un qui a eu, elle-même, un parcours très difficile et très heurté, mais qui s'est emparée de cet esprit : « on ne se met pas de limites ». Et qui va arriver à le communiquer à d'autres. Et donc celui dont vous allez voir le portrait tout à l'heure, lui s'est mis à l'atelier vélo, alors que ce n'était pas du tout son métier auparavant. Il dit : « au début, c'était une prise de tête », il mettait 20 heures pour réparer son vélo. Et maintenant, il met moitié moins de temps. Au moment où je l'ai rencontré pour l'entretien, il était en train de se former au bois. Donc ça y est, il commence à maîtriser un peu l'activité de réparation

de vélos et l'EBE lui donnait le temps pour se former à travailler le bois. Il dit : « *si j'arrive à progresser avec le bois, comme j'ai progressé en mécanique vélo, peut-être qu'un jour je serai menuisier* ». Là, on a un exemple de quelqu'un qui a plus de 50 ans et qui, finalement, se forme à de toutes nouvelles activités.

La possibilité pour les salariés de proposer même des ateliers, là, c'est un extrait d'un entretien qu'on avait fait avec Carole. C'est une femme qui, elle aussi, a plus que la cinquantaine et qui a une idée de l'activité qu'elle aimerait développer, c'est le transport de personnes handicapées ou qui ont besoin de soins médicaux. Et c'est de pouvoir remplacer l'entourage, quand les enfants ne peuvent pas se déplacer pour accompagner leurs personnes âgées, de pouvoir accompagner des personnes âgées ou handicapées sur les lieux des soins de santé, mais de faire le lien avec la famille, de ne pas simplement faire le transport. Cette femme porte ça comme activité, c'est quelque chose qui lui tient à cœur et elle dit : « *c'est mon idée depuis le début et on va y arriver* ». Je ne sais pas si ça va se faire ou pas encore, pour l'instant, on ne le sait pas. En tout cas, elle en a fermement l'intention, de développer cette activité-là qui, pour elle, répondrait à des besoins qui existent sur le territoire et répondrait à ses propres aspirations.

La force du collectif, c'est un élément majeur, le sentiment d'être utile. On a une femme qui nous dit : « *ici, c'est beaucoup plus valorisant parce que c'est une équipe. L'équipe s'entraide beaucoup, on le fait ensemble* ». C'est cette dimension de ne pas être isolé, de pouvoir compter sur les autres. La deuxième qui dit : « *on est une super équipe, on est soudé, on s'apporte du soutien. Moi, je dirais que ce que je souhaite qu'on garde, c'est la bonne humeur, la bonne entente* ». Et elle dit : « *ça, c'est quelque chose avec mon grand âge et mon expérience, que je n'avais jamais trouvé ailleurs, pas comme ça, en tout cas* ». C'est quand même assez fort. Toujours sur la force du collectif, quelqu'un qui dit : « *il y a une reconnaissance réciproque* ». Il dit aussi : « *c'est comme si on montait une boîte avec des copains* ». Il dit ça au moment où, finalement, c'est le montage de l'entreprise, c'est avant même qu'ils ne soient vraiment devenus des salariés.

On va voir aussi que le passage du bénévolat au salariat n'a pas été une affaire facile. Juste avant que l'on vous montre le petit portrait vidéo, c'est un entretien que Carole a fait tout récemment. C'est quelqu'un qui travaillait plutôt dans le monde de la nuit avant, il travaillait en discothèque. Et puis, il a eu un accident de santé très grave, il a eu un AVC très sérieux, très grave. Il pensait ne pas pouvoir retravailler. Pour lui, ce travail qu'il a retrouvé à territoire zéro chômeur de longue durée, pour lui, c'est du soin. Je vous lis son verbatim :

Je vous dis sincèrement que j'avais peur. J'avais des appréhensions par rapport au boulot et je disais que je n'étais pas capable. Au début, j'avais des appréhensions comme quoi je ne pouvais pas. Quand je vois, quand j'étais avec D3E (alors D3E, c'est un atelier qui fait de la réparation de petits électroménagers). Au début, au tout début, avec ma canne, et on avait Daniel qui nous apprenait comment il fallait souder, même l'électricité, j'avais peur. Il m'a donné confiance à ce que je n'aie pas peur de l'électricité. Et ce qui s'est passé, c'est qu'un jour, Maria vient me voir et me dit : « Joseph, tu vas être référent du D3E. - Non, je ne peux pas, je suis malade. - Oui, je sais que tu es malade, mais le fait que tu sois malade, si tu as besoin d'un coup de main, on est là. » Et ça, sans qu'elle s'en rende compte, c'est un soin qui n'a pas de nom. C'est vrai, les salaires, ce n'est pas des salaires affolants, mais c'est une chance, on est chez nous ou on est à côté de chez nous. C'est vrai, on peut venir à pied travailler, ou on prend le bus. On aide ceux qui n'ont pas assez de moyens. Souvent, une cafetière comme ça, elle va peut-être partir à cinq euros, mais la personne qui va l'acheter, c'est un grand service qu'on lui rend. C'est ça mon soin.

Ce qu'exprime cette personne, c'est à quel point le travail est devenu un soin. Ça me semblait intéressant de lire cet extrait. Avant que l'on ne passe aux limites, justement, je pense qu'on va aller voir le portrait de Vincent.

Passage de la vidéo

Laurent GROUET

L'essentiel est dans la bande-son, on a essayé de documenter par l'image. Je voudrais juste dire quelques mots sur le dispositif mis en place pour intervenir. On a choisi un dispositif le moins intrusif possible, c'est-à-dire qu'on a séparé, dans la plupart des situations, la partie audio entretien qui a été menée par Marie-Christine et Carole, si possible en dehors du lieu de travail. Et moi, je suis intervenu avec la caméra, avec un dispositif léger, juste une caméra d'épaule pour filmer le travail.

Je pense que d'un point de vue de l'adaptation et de l'intrusion dans l'entreprise, ça a été assez efficace parce qu'on est, je pense, assez transparents. Et d'un point de vue plus qualitatif, Carole l'a déjà évoqué, on a choisi une méthodologie qui se rapproche le plus possible d'une participation observante. C'est-à-dire que Carole et Marie-Christine participent notamment à la commission d'évaluation. Moi, quand je peux, je viens un peu traîner dans les ateliers, notamment l'atelier vélo, pour discuter vélo, regarder des solutions de réparation et le fait de prendre la caméra, à un moment donné, ne semble pas modifier le rapport, parce qu'il y a une relation de confiance qui s'est établie. Je pense que c'est une méthodologie qui fonctionne assez bien pour passer de la situation d'observation participante à une observation filmante.

Dans cet esprit aussi de participation, on s'est aperçu, au bout d'un moment, qu'on n'avait pas forcément les mêmes objectifs par rapport aux films, parce qu'on est plus dans une démarche de documentation filmique que de documentaire. Mais ça a donné envie aux salariés de mettre en place leur propre documentaire, avec leurs propres objectifs. Donc on a mis en place un atelier vidéo avec eux, auquel on participe depuis à peu près un mois et où l'on s'échange les fichiers. On leur propose de mettre à disposition les films qu'on tourne et on les soutient techniquement aussi pour la mise en place de leur propre documentaire.

Pour revenir à notre démarche je pense qu'elle nous a permis de rendre compte de la construction de savoir-faire, dans une grande progressivité, de l'engagement des corps, souvent des corps qui ont été malmenés et qui se retrouvent à s'engager pleinement, même parfois avec une prise de risque qui est très importante parce qu'ils se sont approprié ce projet. Et puis aussi la création de liens très structurants pour des salariés, des personnes privées d'emploi qui ont été longtemps isolées.

Marie-Christine BUREAU

Du coup, on va dire un mot maintenant des tensions, puisqu'on vous a annoncé que tout ça était sur le fil du rasoir. Il y a trois grandes tensions qui sont dans cet EBE qu'on a vu, comme dans la plupart des autres, je pense que ce n'est pas spécifique. La question de l'organisation collective du travail et de la polyvalence, sur laquelle je vais revenir. Les limites d'exhaustivité : est-ce qu'on peut accueillir tout le monde ? Parce que ça fait partie, à priori, du dispositif. C'est l'idée de pouvoir accueillir tous les chômeurs de longue durée qui le souhaitent, qui le désirent, qui sont volontaires pour ça. Et la question du management horizontal, puisqu'on a vu qu'au départ, on est quand même dans l'idée de construire, comme si on construisait une coopérative avec des copains, mais comment on maintient cela dans la durée ?

Tension autour du débarras. Là, c'est une petite scène à laquelle on a assisté dans une réunion. Comment les gens s'empaillent autour de cette affaire-là. Au départ, on en a un qui dit : « *mais pourquoi est-ce que vous voulez que tout le monde fasse du débarras ?* » Parce qu'il n'a pas envie d'en faire. Il ne supporte pas de faire du débarras. Il pose la question : « *Pourquoi est-ce qu'il faut vraiment qu'on le fasse ?* » Il y a une autre salariée qui lui répond : « *C'est quand même la base de l'entreprise qu'on est en train de monter. Si tu ne peux pas en faire, il y a des choses que tu peux faire autour, tu peux peser, trier, ça ne demande pas d'efforts importants* ». Et puis alors, il y en a un autre, conciliant, qui dit : « *je peux comprendre qu'il y a des gens qui ne veulent pas le faire, que ce n'est pas pour des raisons physiques, je comprends qu'on s'interroge* » après, il dit : « *moi, je peux aider, même sur des choses qui ne m'intéressaient pas, j'ai changé, j'ai trouvé ça bien* ». Donc lui, il est vraiment dans la conciliation, le directeur dit : « *Respecter les choix, donner un coup de main, j'aime bien* ». Ça lui plaît d'entendre ce discours. Et puis il y a une autre salariée qui ajoute : « *Je voudrais ajouter quand*

même qu'il y a le plan intellectuel et physique, mais il y a aussi un autre aspect, c'est le côté psychologique. C'est-à-dire qu'on peut avoir des aversions pour certaines activités ». Vous voyez bien que l'enjeu est sur : est-ce que tout le monde doit être polyvalent et doit faire de tout ? Comment on répartit les tâches entre les personnes ? Sachant qu'il peut y avoir des incapacités physiques, mais il peut y avoir aussi des choses plus subtiles, des gens qui n'ont vraiment pas envie de faire tel ou tel type d'activité pour des raisons X, Y ou Z. Et dans quelle mesure est-ce que tout le monde doit y passer, comment on se répartit ? C'est un enjeu qui est permanent, récurrent.

Les limites de l'exhaustivité : est-ce que l'EBE peut accueillir tout le monde ? En particulier, on avait eu un entretien avec des mécénats de compétences qui disent d'un côté, il y a les fondateurs qui, y compris au CLE, au comité local, disent : « *essaye de maintenir cet objectif, d'accueillir tout le monde* ». Mais ils ne se rendent pas compte que les directeurs, ils n'en peuvent plus. Ils sont à la limite du burn-out et on ne peut pas leur imposer d'accueillir des gens qui peuvent être très difficiles à accueillir parce qu'ils ont des problèmes de comportement, pour des raisons X, Y ou Z. Il y a des tensions autour de ça.

Sur la question du management : on voit bien que dans beaucoup d'EBE, il y a une tendance à la rationalisation du travail au fur et à mesure que ces entreprises-là se constituent. Et je trouvais que, pour aller très vite, il y a un lien intéressant avec ce que décrit Michel Lallement dans ces travaux sur les communautés intentionnelles aux États-Unis où, finalement, ce travail-là est fait en permanence, de savoir comment on répartit les tâches, avec des essais et des erreurs. Par exemple, si tout le monde déteste faire la vaisselle, soit on va considérer que c'est une activité qui donne plus de crédits que les autres, soit on va considérer que tout le monde doit y passer et qu'il faut la faire tourner. Donc là, on retrouve des débats un peu du même type : en l'occurrence, c'est plutôt autour du débarras que l'activité va cristalliser les aversions et, en même temps, c'est une activité qui est centrale dans l'activité de l'EBE.

Corinne GAUDART

Merci beaucoup pour cet exposé. Il y a plein de choses à dire, mais je laisse la parole à qui veut la prendre.

Une intervenante

Je trouve cela intéressant, cette notion d'entreprise à but d'emploi. On renverse complètement la vapeur avec l'idée qu'on est embauché dans ce poste et qu'on réfléchit ensuite à ce que les uns et les autres peuvent faire. Ça fait, à mon sens, écho à de nombreux items qui ont été discutés ce matin autour de la question du sens au travail, dans des conditions qui font que l'on envisage son emploi de manière durable, on le voit d'une autre manière. L'entreprise à but d'emploi, c'est-à-dire où l'emploi et le travail sont dissociés, et puis on remet en question, si je comprends bien ce que vous dites, la division classique du travail. On voit bien que ce sont, à la fois, des opportunités super intéressantes, mais qui restent problématiques, donc tout n'est pas résolu parce qu'on a décidé de faire autrement. En écho aussi à ce qui a été dit ce matin sur la soutenabilité du travail. J'ai trouvé cela très stimulant, la manière de renouveler la façon de penser sur ce sujet.

Un intervenant

C'est une question par rapport au passage que vous avez fait assez rapidement sur l'organisation horizontale. Je fais le lien avec les organisations autogérées des années 1970. Il y a beaucoup de similitudes retrouvées dans les problématiques de l'histoire, notamment l'élection des responsables. Est-ce que vous pouvez en dire un petit peu plus ?

Marie-Christine BUREAU

Moi, je trouve qu'effectivement, il y a beaucoup de similitudes. C'est quelque chose qui m'a frappée aussi avec les questions qui se sont posées dans les années 1970 et aussi dans le monde coopératif.

On peut dire que ce sont des questions qui se posent. Qu'est-ce qui se passe surtout au départ ? Au début, les personnes étaient invitées à entrer avec l'idée qu'ils pouvaient choisir les activités qu'ils avaient envie de développer. Il y avait une très large ouverture. On voit que, petit à petit, il y a quand même quelque chose qui se resserre parce qu'il faut inscrire cette entreprise dans la durée et qu'il y a une première génération des gens qui ont contribué, qui ont été finalement partie prenante de cette aventure un peu autogestionnaire au démarrage, et d'autres qui arrivent et qui ne sont pas forcément partie prenante de ça, qui peuvent simplement aussi chercher un travail et qui trouvent que c'est un peu le bordel, que ce n'est vraiment pas très organisé, tout ça. Il y a des tensions qui naissent aussi du fait que tout le monde n'a pas vécu la même expérience, puisque ces entreprises ont vocation à grandir, mais jusqu'où ? Là aussi se pose la question. Certains considèrent qu'au-delà de 50, il vaut mieux créer une autre entreprise à but d'emploi plutôt que de continuer à fonctionner avec la même. On est vraiment sur l'organisation du travail et le travail d'organisation, comment arrive-t-on à conserver cette relative maîtrise et autonomie sur la définition de son travail, tout en assurant une certaine continuité, une durabilité du collectif et l'intégration de personnes qui arrivent, qui sont nouvelles, et qui ne sont pas parties prenantes de cette histoire ? Je pense que là, quand on parle du fil du rasoir, on est vraiment sur cette arête-là.

Carole TUCHSZIRER

De ce point de vue-là d'ailleurs, nos verbatims sont un peu biaisés. C'est-à-dire que la situation est, peut-être, aujourd'hui, un petit peu moins rose qu'elle ne l'était au moment où l'entreprise s'est créée. Effectivement, le profil des nouveaux ne correspond pas forcément au profil des bénévoles. Pour certains qui arrivent, effectivement, ils sont en demande aussi de travail prescrit parce qu'ils ne comprennent pas comment, du jour au lendemain, ils sont balancés dans un débarras, on n'en a pas parlé avant, on n'a pas organisé. Les choses n'ont pas été forcément très bien pensées en avant. Donc, on voit bien qu'il y a beaucoup de tensions, finalement, entre les anciens et les nouveaux. Et respecter l'esprit du projet avec y compris les contraintes de rentabilité, qui pèsent sur elle. Puisque je rappelle que, derrière, il y a quand même un État qui veille, via sa comptabilité analytique, à ce que chacun des segments d'activité puisse rapporter un chiffre d'affaires qui est fixé par personne et annuellement. Cela y fait penser par beaucoup d'aspects, mais c'est quand même dans un réseau de contraintes très complexe.

Un intervenant

Je trouve cette démarche vraiment très intéressante. Je m'interroge juste sur comment on envisage l'évolution à la sortie de ce contrat, pour évoluer vers des postes plus classiques, avec des besoins qui sont envisagés. Est-ce qu'il y a quelque chose qui est envisagé pour finir la démarche ? Et comment ça va être amené, si c'est le cas ?

Marie-Christine BUREAU

Je pense que c'est un objet de débat actuellement au sein du milieu, je dirais. Et, plus globalement, au niveau du fond. Parce qu'au départ, on n'a pas l'idée de tremplin comme on peut avoir dans le monde de l'insertion par l'activité économique. Comme vous avez pu le voir avec les exemples qu'on vous a montrés, on a affaire à des gens qui, pour qui retourner dans l'emploi ordinaire est juste un cauchemar. Il y a quand même l'idée, mais c'est quelque chose que l'on retrouve généralement dans ces mondes-là, une tension entre est-ce qu'on veut créer une entreprise autrement, du travail autrement ? Ou est-ce que c'est aussi un sas, une occasion de reprendre pied pour rebondir ailleurs ? Ce débat-là existe et il y en a qui, effectivement, réfléchissent à comment mieux intégrer ces entreprises à but d'emploi dans le cadre plus large de l'insertion par l'activité économique. Mais pour avoir un peu suivi ce qu'il se passe dans cet univers-là depuis un certain nombre d'années, je pense que ce serait très dommage de perdre cette ambition, qui est celle de ces entreprises à but d'emploi, qui est quand même de pouvoir inventer une autre manière de faire l'entreprise. Je pense que, par exemple, dans les coopératives, je m'étais intéressée aux coopératives d'activités d'emploi, on retrouvait aussi

cette même dualité. Est-ce que l'idée est de sécuriser des parcours ? Ou est-ce que c'est l'idée d'inventer carrément autre chose ?

Laurent GROUET

Pour cette question de savoir si c'est un tremplin ou une perspective à long terme pour les salariés de l'EBE, il y a aussi un facteur générationnel très important. Dans un premier temps, les premiers salariés étaient d'une moyenne d'âge aux alentours de 50 ans. Et là, on voit arriver des plus jeunes, évidemment, des gens moins abimés, etc., pour qui la question de rebondir se pose plus. Par contre, ce qui est commun et très positif dans les deux cas, c'est que le fait d'être embauché en préalable en CDI avant, et d'ensuite pouvoir expérimenter différentes activités, ça fait qu'il y a une appropriation beaucoup plus sereine et qui va se faire beaucoup mieux. C'est-à-dire qu'ils ne sont pas dans l'angoisse de faire un stage pour déboucher ou pas sur un emploi, mais ils sont dans une situation déjà de réconfort suffisant pour aborder leur avenir à l'intérieur ou à l'extérieur de l'EBE, de façon beaucoup plus sereine.

Un intervenant

Je rebondis juste sur ça. Si on est dans cette démarche, est-ce qu'il n'y a pas un enjeu de viabilité économique, derrière ? Est-ce que pour qu'elle soit pérenne, il faut qu'il y ait une viabilité économique aussi, derrière ?

Carole TUCHSZIRER

C'est un peu la quadrature du cercle. C'est un peu avec toutes ces questions-là que l'expérimentation se débat, effectivement, avec toutes ces contradictions-là. Mais de toute façon, c'est vrai qu'il y a une tendance, effectivement, à ce que le personnel soit plutôt un peu plus jeune sur la période récente. On le voit. Mais il y a aussi, c'est clair d'ailleurs, et c'est de mon point de vue, c'est quand même le seul (ils n'aimeraient pas, TZ, m'entendre parler comme ça, mais je vais quand même le dire), le seul dispositif politique de l'emploi qui met en activité des seniors. Parce que, dans le champ de la politique de l'emploi, on ne trouve quasiment plus un seul dispositif. Les politiques de l'emploi ont complètement abandonné le sort des seniors à eux-mêmes. Et ce dispositif-là est intéressant en ce sens que, justement, il permet à des gens qui, eux-mêmes, avaient non seulement intégré le fait qu'ils étaient assistés, mais le fait qu'à leur âge, de toute façon, c'était fichu, de pouvoir renouer avec l'emploi. Ce sont des questions qui vont se poser très vite.

Pour l'EBE qu'on a vu, c'est la deuxième phase, la question qui s'est posée est comment absorber le flux des nouveaux entrants ? Comment créer des conditions de travail compatibles avec leur maintien dans l'emploi ? Pour l'instant, cette question-là de transition, de pérennisation, la question de la pérennisation est posée et si eux ne se la posent pas, le fonds est là pour la leur rappeler régulièrement. Mais sur la question que vous évoquiez de la transition professionnelle, au-delà de ce passage par TZ, cela pose pas mal de questions. Ce sont des gens qui font l'apprentissage de la formation par le travail, qui n'ont pas forcément envie de se retrouver aussi... La vraie question, c'est de savoir dans quelle mesure aussi TZ sera en mesure de renouveler la vision qu'ont les institutions dans leur accompagnement respectif. On voit, dans les réunions auxquelles on participe, des gens aussi bien au niveau de Pôle Emploi, même si c'est toujours plus compliqué pour l'emploi, mais en tout cas dans les services d'insertion des départements ou dans les CCAS eux-mêmes disent que grâce à cette expérimentation-là, ils n'envisagent plus tout à fait les interventions sociales, qui étaient les leurs, comme avant. Il y a une question qui peut paraître utopique aussi, mais il en faut un peu, de comment aussi cette expérimentation-là peut travailler à refonder une autre approche de l'accompagnement et du suivi social de ces personnes qui est, quand même, aussi une question. Parce que si tout continue à fonctionner comme cela fonctionne aujourd'hui, il y a un vrai effet de détournement de ces personnes, de ces institutions et du monde du travail. Mais on a reproché à TZ, au début, d'avoir peut-être trop fonctionné en circuit fermé sans se poser le lien aux institutions qui forment, qui accompagnent et qui

envisagent l'insertion classique sur le marché de travail. Ce n'est pas encore complètement (me semble-t-il, parce que même entre nous trois, on débat beaucoup) la priorité.

Catherine HERVE

J'ai une question qui m'est venue, après les derniers échanges, où vous dites que, finalement, le profil des personnes, qui entrent dans cette entreprise, change, que ces personnes étaient plus âgées au départ, mais, maintenant, un peu plus jeunes. Qu'est-ce qui fait que ça ait évolué ? Quelle est la façon dont vous le comprenez ? Est-ce que vous avez des idées, des hypothèses là-dessus ? Qu'est-ce qui fait l'évolution de profil des personnes retenues ? Ça, c'est ma première question.

Ma seconde, j'ai cru comprendre, peut-être que j'ai mal compris, que dans votre travail, vous avez aussi une partie d'évaluation de cette expérimentation. Là aussi, dans les derniers échanges, on voit des critères d'évaluation sur un procédé classique, sur, éventuellement, aussi justement, est-ce que cette manière de faire est une manière de renouveler la vision qu'on a de l'accompagnement, etc. ? Il y a tout un tas d'éléments, de dimensions possibles pour mener cette évaluation. Je me demandais si vous étiez missionnés aussi, peut-être, par les pouvoirs publics pour prévoir un certain nombre de critères sur lesquels on vous attend et la façon dont cette expérimentation est attendue, ou est-ce que vous avez vraiment carte blanche pour proposer et construire vos propres éléments d'évaluation - j'imagine, très peu normatifs, du genre : « ça marche, ça ne marche pas », mais plutôt sur ce que ça produit.

Carole TUCHSZIRER

J'allais poser la question, et vous avez répondu en même temps. Concrètement, on n'est pas les seuls. Il y a plein de chercheurs qui se sont embarqués, comme nous, dans des évaluations. On ne les appelle même pas évaluation d'ailleurs, parce qu'il y a une commission évaluation qui est, de fait, inscrite dans les obligations du CLE, de procéder à une évaluation. Le CLE nous a demandé d'y participer et nous avons récusé le terme. Le questionnaire, je l'ai sous les yeux, on va bientôt le lancer. On en a débattu au sein du CLE, ils en sont d'accord. Ce sont des questions ouvertes en face à face. Ça va tourner autour de l'activité de travail, de l'organisation du travail, des horaires de travail, des questions de pénibilité, de santé, des questions autour de la coopération, de l'autonomie dans le travail, si les gens travaillent seuls, s'ils travaillent en collectif, quel bilan personnel ils en font. Et puis, on a aussi un volet qu'ils nous ont demandé de compléter, qui est, finalement pourquoi les gens sont venus ? Qu'est-ce qui fait qu'au vu de tout ce qu'on vous a dit, qui ne les prédisposait pas forcément, c'est quand même un peu l'histoire de chat échaudé craint l'eau froide, c'est quand même un peu ça... Qu'est-ce qui fait que, malgré ça, dans un projet, quand on l'explique, il peut paraître un peu foutraque. Vous allez venir, les horaires, les risques, les activités, enfin bon, ça fait un peu bisounours. C'est de mieux comprendre, finalement, quel a été le déclencheur. Souvent, on peut le dire, en tout cas sur notre territoire, on l'a vu, cela passe par un tiers de confiance. Il y a une personne-ressource sur le territoire sur lequel on est, il fait du porte-à-porte, il est connu de tout le monde. C'est une maraude sociale à lui seul, mais il ne s'en rend pas compte. Il rencontre des gens et il les incite à se rapprocher.

Sur notre degré d'autonomie, globalement, on veille à ce qu'il soit plein et entier, mais c'est très compliqué parce qu'on a, bien évidemment, un observatoire de l'évaluation que le fonds d'expérimentation a mis en place et ils souhaiteraient que les chercheurs, qui se sont embarqués spontanément et qui se sont auto-saisis dans l'évaluation, participent à cet observatoire. Mais en même temps, cet observatoire a été conçu et pensé en vue d'un plaidoyer pour la généralisation. Nous, chercheurs, on trouverait très bien que ce soit généralisé, mais on est quand même là pour peser sur les conditions qui pourraient faire qu'elles soient généralisées dans les meilleures conditions. Il y a une forme de résistance à s'engager dans ces structures-là. Et, en même temps, il ne faut pas qu'on résiste trop parce que ce serait aussi dommage de ne pas leur apporter des éléments d'information sur les territoires qui peuvent contribuer à alimenter leur réflexion. En gros, ce qui s'est fait, c'est qu'il y a un réseau CNRS qui s'est constitué autour de la personne de Florence Jany-Catrice, qui vise, elle, déjà, à capitaliser au sein de ce réseau tout ce qui se fait autour de territoire zéro chômeur de longue durée pour ensuite,

dans un second temps, instaurer un dialogue avec l'observatoire, mais qui soit fait sur la base de nos propres travaux et de nos propres démarches. On veille un peu à notre pré carré, mais pas à s'enfermer. Ces territoires-là ne sont pas les nôtres. Ce sont les territoires de tout le monde. L'idée est qu'on fasse un travail de chercheurs un peu comme on l'entend, mais quitte à ce qu'à un moment donné, on échange avec eux en vue de cette troisième loi, qui nous tient tous à cœur. Bien évidemment.

Marie-Christine BUREAU

Je pense que là, il y a un vrai enjeu. Pour le coup, dans les critères d'évaluation, comme vous le dites très justement, je pense qu'il y a un vrai enjeu dans ce que l'on va mettre dedans. Je pense qu'une chose en tout cas qui me tient à cœur, c'est qu'il y ait des indicateurs sur la qualité du travail et le degré d'autonomie que les personnes peuvent conserver. C'est-à-dire dans quelle mesure cette ambition-là n'est pas abandonnée dans la bagarre. Parce que sinon, je me dis que ce serait un dispositif d'insertion de plus, et il perd, à mon avis, sa portée d'ambition. C'est important qu'on ait des critères de qualité du travail, des critères qui soient basés aussi sur les critères de l'Anact, sur d'autres choses, d'autres façons d'évaluer le travail dans des dispositifs qui ne sont pas des dispositifs d'insertion.

Une intervenante

Je suis curieuse, la réponse possible sur la question de Cathy, sur ceux qui arrivent maintenant et qui sont plus jeunes.

Carole TUCHSZIRER

C'est une très bonne question. Il faut qu'on les interviewe. Pour l'instant, on en a très peu. On les voit, on en voit arriver. Moi, très honnêtement, sauf à vous faire des réponses convenues du type rapport au travail dégradé, mais je n'en sais rien, finalement. On va les voir, on va les entendre.

Marie-Christine BUREAU

La petite hypothèse que j'aurais, c'est que les personnes dans la première vague ont été bénévoles longtemps. En fait, ce sont des personnes qui se sont engagées beaucoup, et beaucoup bénévolement, dans cette aventure. Je pense que là, on trouve plutôt des personnes qui ont déjà un parcours derrière eux. Je pense que des jeunes ne seraient pas forcément restés tout ce temps-là, ne serait-ce que parce qu'ils auraient dû chercher autre chose. Alors que là, on a des gens qui ont connu des périodes de chômage, des périodes et qui sont restés bénévoles, je ne sais pas combien de temps.

Carole TUCHSZIRER

Trois ans. Sans salaire, sans rien.

Marie-Christine BUREAU

Maintenant que l'entreprise est créée et construite, que cela puisse attirer davantage des jeunes, c'est moins surprenant.

Une intervenante

C'était juste un complément de la dernière question posée, mais je m'interrogeais sur comment est-ce qu'on peut penser en quoi ces idées d'offrir du terrain, de travailler, je n'ai pas saisi quelle part était réservée aux trajectoires de ces gens-là. Ce que vous disiez, on leur pose la question, mais, en même temps, est-ce que les difficultés pourraient, potentiellement, être des freins à ce jour ? Ne deviendraient-elles pas un passif, une trajectoire professionnelle ? Si on ne leur permet pas de l'investir, cette trajectoire, quelle ressource avez-vous ?

Marie-Christine BUREAU

Je pense que ça viendra, mais encore une fois, on pourra peut-être mieux répondre à votre question dans deux ou trois ans. Là, pour l'instant, en tout cas, la situation que nous observons, c'est qu'ils arrivent avec leurs problèmes et ils les ont encore. Il y a des gens qui travaillent sur le territoire et qui dorment encore, concrètement, dans leur voiture et que le rôle des encadrants, c'est aussi de gérer au quotidien des problèmes de logement, des problèmes de santé, des problèmes de papier, quand les gens n'ont pas les papiers pour travailler. Pour l'instant, on en est encore un peu là, en tout cas dans la nôtre. Faudrait voir sur des EBE de première génération, effectivement, qui ont sept ou huit ans, qui pourraient sans doute mieux répondre à votre question de comment la question de la trajectoire commence à infuser les esprits et à prendre forme concrètement dans l'accompagnement. Pour l'instant, honnêtement, on n'en est pas encore là.

Laurent GROUET

Sur cette question de la prise en compte de l'accompagnement global, ça a été certainement peut-être une dimension impensée des EBE au départ. Il y a eu, entre la première génération et la deuxième, un doublement de l'encadrement qui reste encore très limité vu les publics qu'il y a, mais il y a eu l'ajout d'un directeur adjoint au directeur de l'EBE ce qui a apporté un soulagement par rapport à toutes les missions qui pesaient sur les directeurs. Cela reste encore très chargé pour les directeurs et les codirecteurs parce qu'ils ont énormément de choses à prendre en charge.

Carole TUCHSZIRER

Mais on voit des gens qui partent, on a vu des gens qui partaient et on a vu des gens qui sont revenus parce que ce qu'on a oublié de dire, c'est qu'il y a un droit au retour. Ça, c'est pas mal aussi. C'est-à-dire qu'on bénéficie de ce CDI, mais on peut s'essayer dans une entreprise et revenir si ça n'a pas fonctionné. On voit des gens qui partent, qui ne reviennent pas, mais même s'ils ne reviennent pas, ils restent quand même toujours intéressés aux fondamentaux de l'EBE. Et des gens qui sont revenus, parce que le retour sur le marché du travail a réactivé de vieux réflexes dont ils voulaient se débarrasser.

Corinne GAUDART

Merci à vous.

Applaudissements

Chapitre 5

Apprentissage, formation et fin de vie active

Jeanne THÉBAULT, ergonome, maîtresse de conférences à l'Université de Lille, PSITEC, Gis Creapt

Annie JOLIVET

Pour information, le temps conclusif de Serge Volkoff et Catherine Delgoulet cet après-midi se fera dans la foulée de mon intervention, pour être sûr que personne ne parte après m'avoir écoutée (*rires*). On va démarrer, toutes mes excuses pour le retard. On va démarrer en essayant de respecter les temps. Je passe la parole à Jeanne Thébault. Est-ce que je te présente ? Enseignante chercheuse en Ergonomie à l'Université de Lille et membre du Gis-Creapt.

Jeanne THÉBAULT

Merci Annie. Bonjour à toutes et tous, je suis la représentante aujourd'hui d'une équipe pluridisciplinaire de chercheur.es du Creapt et du CEET-Cnam qui ont réalisé une étude dans un centre d'appel. Je nommerai les collègues tout à l'heure. Par rapport au séminaire, ce cas « centre d'appel » permet de réfléchir, d'éclairer des aspects qui concernent les questions d'apprentissage, de formation et les questions de fin de vie active. D'abord ici des éléments de plan pour essayer de vous guider un petit peu dans cette présentation. Je vais rappeler le contexte de cette recherche qui a été réalisée en lien avec un appel à projet de recherche. Je vais redonner des éléments de contexte. Je vais donner des aspects de positionnement choisis sur les relations âge-apprentissage-vieillesse-travail. Puis aborder les questions des caractéristiques spécifiques des centres d'appels, et voir comment les questions à la fois de la gestion de l'avancée en âge et de la formation sont traitées ou non dans ce secteur d'activité. J'aborderai ensuite des aspects de méthodologie avec, vous allez le voir, des « surprises » du côté du terrain. Je présenterai ensuite les analyses, ouvertures et conclusions.

Je commence donc tout de suite par rappeler des éléments formulés par l'appel à projet de recherche qualitative qui s'intitulait « La formation professionnelle des salariés seniors : pratiques et attentes », qui a été lancé en 2016 conjointement par la Direction de l'Animation de la Recherche, de Études et des statistiques (DARES) et la Mission animation de la recherche (MAR) du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

J'ai extrait ici... alors n'ayez crainte je ne vais pas vous lire tout ce qu'il y a sur la diapositive, mais je vais centrer mon propos sur certains éléments pour identifier quel était le cadrage attendu de cet appel à projets et savoir comment on s'est positionnés par la suite par rapport à ces éléments.

Formulation des objectifs de l'appel à projets de recherche (extrait, p. 3)

« Dans un contexte de vieillissement de la population, le maintien des seniors en emploi est devenu un des objectifs prioritaires des politiques publiques. En visant l'adéquation des compétences des travailleurs en deuxième partie de carrière aux savoirs et savoir-faire requis sur le marché du travail, **la formation délivrée aux salariés seniors apparaît comme un outil essentiel de la réussite de ces politiques**. Les contrats de génération, qui succèdent depuis 2013 aux accords et plans d'actions « seniors », comportent d'ailleurs explicitement un volet formation.

Malgré le renforcement du cadre législatif et les campagnes de valorisation des seniors sur le marché du travail, les salariés seniors se forment moins que leurs cadets : en 2012, 43 % des salariés âgés de 50 ans et plus ont participé à une formation non diplômante pour raisons professionnelles, contre 53 % des moins de 50 ans*. Si les différentiels de taux d'accès à la formation entre catégories sociales sont encore plus importants – la probabilité pour un cadre de suivre une formation est 1,8 fois plus élevée que pour un ouvrier –, **l'âge apparaît comme un caractère aggravant des inégalités d'accès à la formation.** »

* DARES (2015), « L'accès des salariés seniors à la formation professionnelle », exploitation de l'enquête Adult Education Survey – AES – de 2012, Dares analyses 4

Des éléments d'objectifs sont posés ici, en lien avec le contexte de vieillissement de la population, où le maintien des seniors en emploi devient un des objectifs prioritaires des politiques publiques. L'idée est que la formation délivrée aux salariés seniors apparaît comme un outil essentiel de la réussite de ces politiques. Par ailleurs, il est indiqué que malgré le renforcement d'un cadre législatif et les campagnes de valorisation des seniors sur le marché du travail, les salariés seniors se forment moins que leurs cadets. Les données qui sont présentées ici mettent l'accent sur le fait que l'âge apparaît comme un caractère aggravant des inégalités d'accès à la formation.

Je poursuis le texte de l'appel à projets qui met en évidence ici la nécessité de prendre en compte, d'apprécier les choses du point de vue des capacités des salariés et des stratégies de développement de l'entreprise, soit deux niveaux à prendre en compte.

Formulation des objectifs de l'appel à projets de recherche (extrait, p. 4)

« La politique de formation des seniors, qu'elle leur soit expressément dédiée ou non, s'inscrit nécessairement à la **jonction entre une appréciation plus ou moins objective des capacités des salariés et la stratégie de développement de l'entreprise**. Son objectif est d'ajuster les compétences aux emplois occupés pour réaliser efficacement les tâches qui y sont associées, mais aussi de faciliter les mobilités, notamment dans un contexte d'évolution technologique, organisationnelle ou industrielle. Pour les salariés formés, le développement des compétences élargit les perspectives, les possibilités d'emploi et favorise de facto un maintien durable sur le marché du travail. **Il importe ainsi d'identifier les pratiques et attentes des principaux intéressés : salariés seniors et employeurs.** »

5

Cet appel à projets insiste sur le fait d'identifier des pratiques et des attentes de différents acteurs, donc à la fois celles des salariés seniors et celles des employeurs.

Dernière grosse diapo de cet appel à projets.

Formulation des objectifs de l'appel à projets de recherche (extrait, p. 5)

« Cet appel à projets de recherche vise à comprendre, d'un côté, comment les employeurs font évoluer les compétences de leurs salariés en deuxième partie de carrière et s'ils tiennent compte des spécificités supposées ou effectives des seniors ; de l'autre côté, de quelle façon et dans quelle mesure les salariés s'approprient les moyens mis à leur disposition pour se former. **Il s'agit à la fois d'identifier les freins à une politique efficace de formation des travailleurs seniors et de repérer les facteurs de réussite pour pouvoir alimenter la réflexion sur les pistes d'amélioration des pratiques existantes.**

Transversalement, il s'agit d'interroger la catégorie des « salariés seniors » en termes de besoins de formation, de compétences requises et de moyens pour les acquérir : à partir d'un certain âge, les salariés se distinguent-ils, de leur propre point de vue et de celui de leurs employeurs, des salariés plus jeunes et, si oui, de quelle façon ? Cette spécificité explique-t-elle un traitement différencié à leur égard ? L'âge a-t-il le même rôle dans cette différenciation selon la catégorie socioprofessionnelle, le secteur d'activité, le parcours professionnel antérieur ... ? »

6

Il est précisé ici qu'il s'agit à la fois d'identifier les freins à une politique efficace de formation des travailleurs seniors et de repérer les facteurs de réussite pour pouvoir alimenter la réflexion sur les pistes d'amélioration des pratiques existantes. Il y avait l'idée de pouvoir faire une analyse pour faire des propositions de pistes de transformation, et donc d'interroger la catégorie des salariés seniors en termes de besoin de formation, de compétences requises, de moyens pour les acquérir. Il n'y a pas directement, dans l'appel à projets, un cadrage des âges sur la catégorie des seniors. Ainsi, l'idée a été

pour nous de questionner les perceptions des personnes à ce sujet : à quel moment les personnes peuvent se sentir dans ces situations-là ? Pour finir sur l'appel à projets, les questionnements qui étaient proposés, sans être prescripteurs, et sur lesquels nous nous sommes centrés concernent 4 axes : les représentations sur la formation des seniors, la politique de formation à l'égard des seniors, l'information et le recueil des besoins en formation des seniors et la formation dispensée aux seniors. Voilà donc pour l'introduction, qui pose les bases, les attentes par rapport à cet appel à projets.

Nous avons alors constitué, pour répondre à cet appel à projets de recherche, une équipe pluridisciplinaire qui a été pilotée par ma voisine, *Annie Jolivet*, et plusieurs autres collègues ergonomes, sociologues et économistes, dont voici la liste : *Dominique Cau-Bareille*, *Carole Tuchsirer*, *Leïla Oumeddour*, *Catherine Delgoulet*, *Christine Vidal-Gomel*, *Vincent Boccara* et *Corinne Gaudart*. Plusieurs collègues sont présentes ici dans la salle aujourd'hui, ce sera donc l'occasion d'échanger. Notre réponse a été proposée avec une entrée sur la question des multiples facettes de la formation professionnelle des salariés âgés, en inscrivant ces questionnements dans la durée, avec l'idée de rappeler les connaissances déjà existantes et de rediscuter des éléments renouvelés dans un contexte de transformations.

La réponse formulée par notre équipe repose sur deux hypothèses issues des travaux qui existent déjà, donc deux éléments que nous avons voulu mettre en avant. Le premier aspect est celui de l'âge, en précisant que ce n'est qu'un facteur parmi d'autres. Ce n'est pas le facteur qui influence le plus directement les questions de formation. Il faut prendre en compte une combinaison d'éléments, qu'il faut analyser ensemble, et qui concernent : les parcours, les changements dans le travail, les évolutions des entreprises, les évolutions des niveaux de qualification, les évolutions des dispositifs pédagogiques de formation, etc. La deuxième hypothèse concerne la question du moindre accès des seniors à la formation professionnelle qui pourrait être lié à une modification des sources et ressources de formation mobilisées par les seniors, en fonction de leur parcours et de leur expérience. On propose de reconsidérer l'approche et la définition de la formation professionnelle en y intégrant différentes modalités de formation, dans des dimensions formelles, mais aussi informelles.

Par ailleurs, le fait de dire que l'accès à la formation continue différencié avec l'âge est un sujet de préoccupation, n'est pas nouveau. On trouve ces préoccupations déjà dans les années 60 avec différents travaux sur les méthodologies d'apprentissage, de pédagogie en lien avec l'avancée dans la vie professionnelle et l'âge. D'autres travaux portent sur les stéréotypes à l'égard de l'âge et l'impact en termes de discrimination sur la diminution de l'investissement en capital humain au fur et à mesure que l'âge s'élève et que l'horizon de rentabilisation diminue. Du côté de ces stéréotypes, on trouve aussi des éléments qui pointent des réticences fortes et partagées, et qui semblent perdurer, tout à la fois du côté des actifs, du côté des employeurs et du côté du système de formation. Une vision partagée assez négative de l'évolution des capacités d'apprentissage avec l'âge.

Je le dis un peu vite, je résume. Plusieurs enquêtes statistiques ont montré, du point de vue des employeurs, par exemple, qu'il pouvait y avoir des doutes sur l'intérêt de former les salariés plus âgés, avec notamment des représentations assez négatives sur les capacités de faire face au changement avec l'avancée en âge et les capacités d'apprentissage des salariés âgés. Et puis, troisième aspect, de son côté le système de formation semble davantage donner priorité au traitement du chômage et des difficultés du côté des jeunes, et moins prendre en compte les éléments du côté des caractéristiques avec l'avancée en âge. Ainsi, ce qui ressort c'est que finalement, le plus souvent, ce sont des combinaisons de conditions, relatives aux actifs eux-mêmes, aux employeurs et au système de formation professionnelle, qui contribuent au plus faible accès des actifs plus âgés à la formation.

Parmi les travaux qui ont été développés, cette fois-ci sur les relations vieillissement-apprentissage-avancée en âge dans le travail, avec des études qualitatives, on y trouve l'idée que l'âge en lui-même a des effets très faibles durant la vie active, avec une relative stabilité des capacités cognitives et un développement de stratégies d'apprentissage. Ainsi, finalement, en situation réelle d'apprentissage professionnel, d'autres dimensions complexifient ces relations. On trouve l'importance du contexte de la formation et des critères qui définissent la réussite pour l'évaluation, et l'incidence des méthodes

de formation et des acquis antérieurs dans la manière à la fois d'apprendre et les possibilités d'apprendre. Les travaux de recherche, développés au sein du Creapt (Cau-Bareille et al., 2012¹⁸ ; Delgoulet, 2013¹⁹), ont permis de montrer et d'identifier des conditions qui favorisent ou non l'apprentissage en situation de formation pour les salariés seniors. Ces travaux montrent ainsi qu'il est nécessaire : 1) de prendre en compte le contexte de l'arrivée en formation, avec des questionnements sur la formation : est-elle imposée ou est-elle volontaire ? Y a-t-il des formations programmées qui peuvent être anticipées ou à l'inverse, pas du tout ? ; 2) d'intégrer les spécificités des seniors dans la conception des formations, par exemple en impliquant les opérateurs dans les projets de formation, d'élaborer des dispositifs en lien avec l'activité réelle de travail, de mettre plutôt en œuvre des méthodes pédagogiques participatives et de penser une gradation des difficultés ; et troisième dimension proposée par les collègues, 3) de préparer l'après formation, donc de laisser le temps de l'appropriation, de mettre en place un formateur local, de permettre de poser des questions aux formateurs après coup.... Les collègues mettent en avant que ces éléments ne dépendent pas seulement de l'âge, mais aussi largement du parcours en matière de formation, et notamment avoir eu la possibilité, de manière régulière ou non, d'avoir accès à la formation continue. Alors tout cela, c'était la partie connaissances qui ont été élaborées sur la thématique vieillissement-apprentissage-avancée en âge dans le travail, qui sont censées être partagées et connues, et qui sont renouvelées justement dans un contexte qui mobilise la formation.

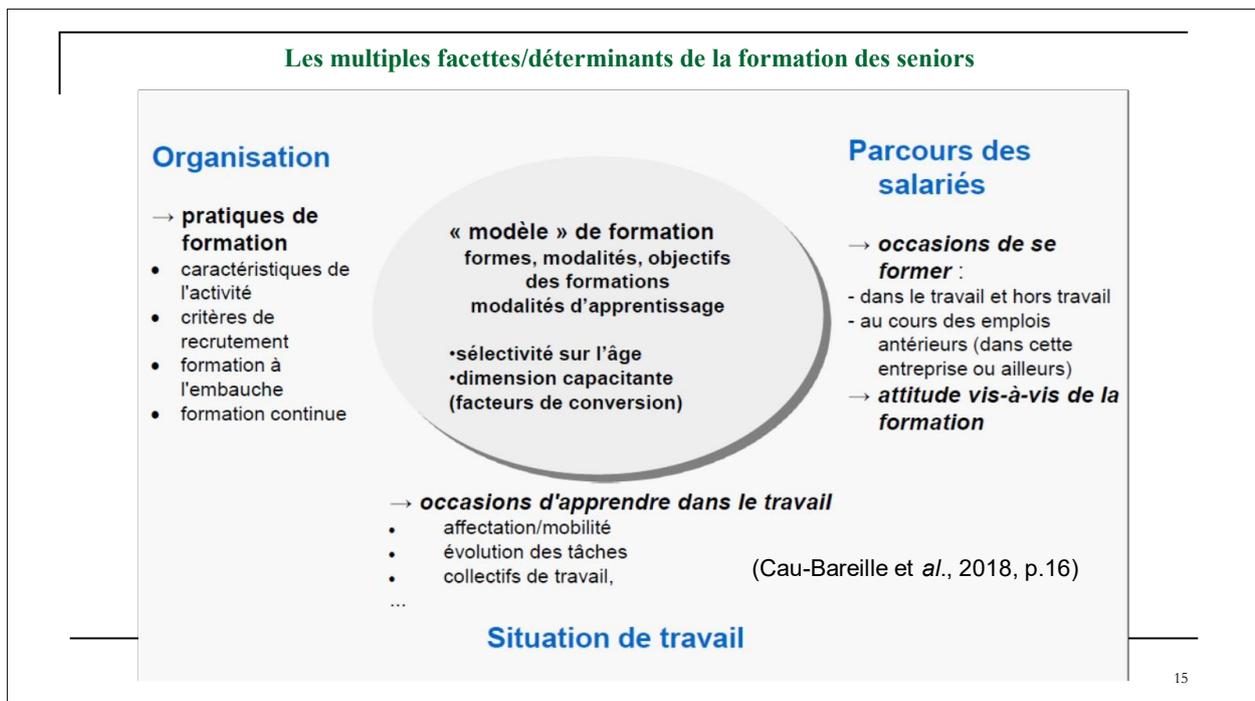
On en a parlé hier, les évolutions des modes d'organisation du travail et de la production, quels que soient les secteurs d'activité, passent par des transformations continues, des changements organisationnels, des évolutions des produits et services, des changements technologiques...qui se cumulent aux transformations du côté des modes de gestion des ressources qui mettent davantage en avant des aspects de mobilité, de flexibilité, de polyvalence, et qui finalement renforcent le besoin de questionner les liens entre le travail et la formation. On a vu aussi que le maintien dans l'emploi des salariés, plus particulièrement des seniors, est questionné aussi du point de vue de la formation. En parallèle, je voulais le rappeler, il y a aussi des évolutions du côté du cadre législatif de la formation, qui modifient les conditions de financement, les modalités et le contenu de la formation continue, qui peuvent aussi amener du flou dans la définition de ce qui relève de la formation. Et donc là, je rappelle juste deux éléments de la loi de 2004 sur la formation tout au long de la vie, avec la mise en place du congé individuel de formation et du droit individuel de formation qui finalement crée un espace intermédiaire entre des formations à l'initiative des employeurs et des actions de formation à l'initiative des salariés. Et puis, plus récemment, dans une volonté de diversifier les voies d'accès à la formation professionnelle et pour atteindre aussi une diversité de publics, il a été mis en avant la question des formations qui se déroulent en situation de travail, donc les « FEST » pour « formations en situation de travail », et de nouvelles modalités de financement de la formation continue en termes d'« AFEST » pour « actions de formation en situation de travail ».

En mobilisant tous ces éléments de positionnement, l'équipe a formalisé un modèle (Cau-Bareille et al., 2018)²⁰. Je vais le présenter rapidement pour guider la présentation des différents éléments du centre d'appel.

¹⁸ Cau-Bareille D., Gaudart C., & Delgoulet C. (2012). Training, age and technological change: Difficulties associated with age, the design of tools, and the organization of work, *Work*, 41(2), 127-141.

¹⁹ Delgoulet C. (2013). La formation professionnelle des actifs vieillissants : une combinaison difficile à construire ? *Gérontologie et Société*, n°147, p. 63-73.

²⁰ Cau-Bareille, D., Jolivet, A., Thébaud, J., Tuchsirer, C., Oumeddour, L., Delgoulet, C., Vidal-Gomel, C., Boccara, V., & Gaudart, C. (2018). *Les multiples facettes de la formation professionnelle des salariés âgés : Des questions anciennes dans un contexte renouvelé* (p. 123 p.) [Research Report]. Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam) - Centre d'études de l'emploi et du travail - CEET ; GIS CREAPT (Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail). <https://hal.univ-lyon2.fr/hal-02052677>



On trouve au centre le fait de questionner les aspects de formation, et donc de questionner le « modèle » de formation, c'est-à-dire les formes, modalités, objectifs des formations et les modalités d'apprentissage. Il s'agit aussi de se questionner sur le fait que ce « modèle » de formation soit sélectif ou non sur l'âge et sur sa dimension capacitante - je n'ai pas le temps de tout développer ici. Ce sur quoi je voulais insister c'est l'idée de combiner les regards et de croiser des prises d'informations à la fois sur des éléments qui concernent l'organisation du travail et de la formation (à gauche), mais aussi des éléments qui concernent les parcours des professionnels (à droite) pour y découvrir les occasions d'apprendre qu'ils ont pu rencontrer au fil de leur parcours, et enfin (en bas) dernier élément, tout ce qui concerne plus directement les situations de travail et les occasions d'apprendre dans le travail, avec différentes dimensions, affectation/mobilité, et aussi des dimensions plus collectives. Donc finalement, ce modèle a été formalisé par ce travail collectif et je voulais vous le présenter dès à présent parce qu'il va guider la manière dont je vais présenter les choses par la suite. Nous pourrions y revenir si besoin en discussion.

Je vais maintenant vous présenter des éléments issus de recherches réalisées sur les centres d'appels. Finalement, on a pu identifier que parmi l'ensemble des travaux de recherche, des études, et des écrits qu'on a pu trouver, qui portent sur les centres d'appels, eh bien, la question des seniors et la question de la formation sont en fait deux impensés. On a trouvé des éléments qui caractérisent les conditions de travail dans les centres d'appels, et donc je les ai remis ici. On y trouve : 1) des conditions de travail particulièrement difficiles ; 2) des contraintes de performances et de qualité très fortes sous-tendues par des pratiques de benchmark ; 3) des contrôles permanents sources de tension ; 4) une grande souffrance liée à des conflits éthiques et à la question du sens du travail ; 5) des problèmes de santé tels que les TMS, des problèmes de voix (dysphonies vocales), des problèmes d'audition et des troubles d'ordre psychique. Par ailleurs, ces mêmes travaux mentionnent une surreprésentation des jeunes dans ce secteur d'activité, avec l'idée proposée par les auteurs que travailler dans ce milieu constitue souvent pour eux une phase transitoire avant d'évoluer vers d'autres métiers ou de trouver mieux dans un autre secteur d'activité. Il y a une nuance dans quelques travaux où des auteurs ont souligné toutefois que des travailleurs disposant d'une plus grande ancienneté, donc considérés comme plus âgés, souhaitaient poursuivre leur carrière dans ce secteur d'activité. Mais finalement, les auteurs ne précisaient pas si ce désir relevait d'un choix du métier ou des difficultés à trouver du

travail dans d'autres secteurs, les incitant finalement à rester dans la situation plutôt que de quitter. Pour finir sur les éléments de littérature centrée sur les centres d'appel, il n'a pas été fait mention de téléopérateurs « en fin de carrière », comme si finalement ces salariés étaient trop peu nombreux pour qu'on s'y intéresse dans les études, ou alors qu'aucune difficulté particulière n'était abordée à leur sujet. La formation est, elle aussi, peu abordée dans ces articles. Il y est peu question des modalités d'apprentissage du métier de téléopérateur, ni de formation initiale, ni d'éléments relatifs à l'accueil de nouveaux collaborateurs, et encore moins des modalités de formation continue leur permettant de se former au fil de leur parcours professionnel. Il semble ainsi que les seniors constituent un point aveugle dans les recherches sur ce milieu professionnel. La problématique de vieillissement au travail y relèverait d'une non-question en termes de rapport à l'activité de travail, à ses contraintes, objectifs de performances, et plus encore en termes de formation.

Je vais passer maintenant à la présentation de notre méthodologie. On avait proposé dans la réponse à l'appel à projets de croiser plusieurs regards et donc plusieurs monographies. Nous avons alors ouvert les réseaux, réalisé des recherches sur les caractéristiques d'entreprises qui pourraient facilement accueillir cette recherche, en développant de la formation, en affichant d'en faire, etc. Il y a eu un gros travail réalisé aussi sur l'analyse des contrats de génération notamment, car c'était la période où on pouvait y avoir accès, et donc essayer de trouver des entreprises qui avaient ces caractéristiques-là. Je vous passe les détails du temps passé à ne pas trouver... Au final, l'entreprise qui nous a accueillis avait été repérée par l'étude dont a parlé Catherine Delgoulet hier, sur les accords pour l'emploi des seniors pour le COCT en 2011. C'est donc un centre d'appel qui nous a accueillis. Plusieurs éléments étaient intéressants pour nous : c'était une entreprise qui embauchait des seniors et qui développait des formations en interne, y compris à l'égard des seniors.

La volonté de l'équipe a été de combiner différents niveaux de recueil d'informations et d'analyse, ainsi que différents modes d'investigation fondés sur : 1) un certain nombre de documents pertinents, de données chiffrées ; 2) des entretiens auprès de différents types d'acteurs et de salariés ; 3) des observations de situations de formation et d'apprentissage. Ainsi une fois arrivées dans l'entreprise, nous avons fait toute une partie d'analyse documentaire des données qui existaient autour de la question de la formation. Et puis nous avons rencontré plusieurs acteurs de la formation. Les formés, mais pas uniquement. Nous avons aussi rencontré des superviseurs, les formateurs, les directeurs de ressources humaines et des membres de la direction. Ce que j'appelle ici la deuxième phase, c'est le fait d'avoir eu la possibilité de réaliser des observations de périodes de formation animées par plusieurs formateurs sur une semaine et de pouvoir réaliser ensuite des entretiens de débriefing avec le responsable de la formation et la RRH.

Quelques éléments de présentation de contexte de ce centre d'appel. Il a été créé fin des années 90, début 2000. Il a changé de statut au fil du temps et a pour caractéristique d'avoir plusieurs donneurs d'ordre, donc plusieurs clients avec des attentes spécifiques. Il y a une croissance importante des effectifs depuis la création, avec 200 personnes identifiées en 2017, pour 150 positions de travail. Parmi la population, trois quarts des salariés sont des femmes. La proportion de salariés « seniors » est notablement plus importante que dans d'autres entreprises du même secteur : 45 % des personnes employées ont 45 ans et plus ; 32 % ont 50 ans et plus ; sur les 137 téléconseillers employés fin 2015, 43 ont 50 ans et plus (31 %). Ils se répartissent quasiment à égalité entre les 50-54 ans, 55-59 ans et 60 ans et plus. Toutefois, et donc c'était là le côté « surprise ! » de mon introduction, c'est qu'il y a eu de grosses transformations entre 2014 et 2015 qui, vous allez voir, vont redessiner un petit peu les choses.

Avant 2015, l'entreprise pouvait afficher le fait d'embaucher des seniors, et avait même un label à ce sujet. Les personnes que nous avons rencontrées ont bénéficié de ces embauches-là en tant que seniors. Pour faciliter la formation, il y avait un lien avec Pôle Emploi (France Travail, depuis 2024) qui permettait de trouver des personnes pour candidater aux offres de l'entreprise. L'entreprise se

trouvait dans une situation, avant 2015, où il y avait une faible rotation du personnel. À partir de 2015, plusieurs gros changements vont avoir des incidences sur le déroulement du travail et questionner plus directement les stratégies des salariés seniors. Je ne vais pas détailler tous les éléments, mais c'était pour vous donner les éléments de contexte. C'est à dire qu'il y a plusieurs éléments qui viennent transformer différentes dimensions dans la réalisation du travail. Ce sont des choses qui vont se combiner dans les difficultés potentielles que cela peut susciter. Il y a eu des changements du côté des horaires, il y a eu la libéralisation du script (c'est à dire que le script est enlevé dans la manière de pouvoir s'adresser au client), il y a eu une réorganisation du rôle des encadrants, des contraintes de qualité beaucoup plus fortes avec une certification AFNOR qui s'est mise en place, et puis des transformations/modifications des types d'opérations réalisées qui passent d'opérations « simples », à des opérations « plus complexes » qui nécessitent plus de force de vente et plus d'usage de l'informatique.

À partir de 2016 l'activité reprend, et donc l'activité de formation devient très intense au sein de l'entreprise. Mes collègues avaient formalisé ces évolutions sous forme de tableau, avec du côté gauche les éléments caractérisant les exigences du travail « avant la crise » et du côté droit les éléments caractérisant les exigences du travail « après la crise ». Ainsi, cette phase de changement correspond à une transformation du métier : on passe d'un métier de « téléconseiller » à celui de « télévendeur », ce qui complexifie des éléments du côté des opérations, du côté de la force de vente, et de l'usage de l'informatique. Une autre exigence est apparue, celle de « polyvalence », avec des opérations qui sont beaucoup plus courtes que celles d'avant et donc nécessitent de se former à des nouveaux produits de manière beaucoup plus fréquente. L'entreprise se retrouve dans une situation de renforcement des besoins de formation, dans un contexte où les donneurs d'ordres ne prennent pas en charge le coût de la formation (!), et avec un budget de formation qui lui, s'est réduit de moitié du côté de l'entreprise. Donc, des tensions entre des besoins qui augmentent et des ressources qui sont en train de s'amoinrir.

Une autre « surprise » pour nous au sein de l'entreprise, et dans ce contexte, a été l'identification d'une « situation critique ». Après ces transformations décrites précédemment, l'entreprise a eu besoin de faire des « accompagnements spécifiques » de dix personnes qui ne répondaient pas aux nouvelles exigences. Parmi ces personnes, il y avait six seniors. L'entreprise a proposé à l'ensemble des 10 personnes concernées une formation complète de « remise à niveau », ce qui a permis à deux personnes d'être maintenues. Deux autres personnes à ce moment-là ont décidé de quitter. Et puis il y avait potentiellement des ruptures conventionnelles envisagées.

Dans les échanges avec les membres de la direction, nous avons aussi identifié une perspective de changement de critères de recrutement qui s'adresseraient dorénavant davantage à une population plus jeune, avec l'idée qu'elle a plus de facilité à maîtriser les outils informatiques notamment. Et donc les médias de recrutement ne passeraient plus par la presse comme avant, mais passeraient par des médias informatiques. Ainsi, changer de médias change un peu les cibles.

Assez rapidement ici sur les caractéristiques des personnes que nous avons rencontrées, quelques indications sur le fait que finalement, dans l'ensemble, les parcours sont très diversifiés, à la fois les parcours d'emploi, mais aussi les parcours de formation. Les neuf télévendeurs seniors rencontrés dans le cadre des entretiens individuels sont tous des travailleurs de 55 ans et plus. À deux exceptions près, ils sont arrivés récemment dans l'entreprise au regard de leur parcours professionnel. Six des personnes rencontrées ont été embauchées en tant que seniors.

Caractéristiques des 9 télévendeurs :

- 6 personnes ont été embauchées à partir de 55 ans
- des parcours prof. très variés avec au moins une rupture avant arrivée au CA
- des parcours de Formation ant. très variés

	Âge	Ancienneté dans le centre d'appel	Parcours professionnel avant d'intégrer le centre d'appel
<i>Melha</i>	55 ans	14 ans	- Restauration - Téléphonie : sondages, marketing, téléconseil, télévente
<i>Gérard</i>	59 ans	14 ans	- Comptabilité, - Vente d'espaces publicitaires (salarié et entrepreneur) - Vendeur - Distribution de journaux - Période de chômage
<i>Anne-Marie</i>	64 ans	8 ans	- Employée de bureau - Enseignante - Téléconseillère chez un concurrent de la région
<i>Corinne</i>	63 ans	5 ans	- Secrétaire, puis commerciale, formatrice et responsable marketing (banque) - Restauratrice - Promoteur immobilier
<i>Anne</i>	63 ans	5 ans	- Commerçante - A partir de 50 ans CDD et intérim - 2 ans au chômage avant l'emploi actuel
<i>Paul</i>	66 ans	5 ans	- Carrière militaire - Agent de sécurité
<i>Serge</i>	57 ans	4 ans	- Commercial /publicité
<i>Maryvonne</i>	58 ans	3 ans	- Courtière en immobilier - Bureau de change - Service financier grande distribution - Hôtesse d'accueil - Promotrice immobilier
<i>Jean-Christophe</i>	59 ans	2 ans	- Musicien - Chef d'entreprise pendant 20 ans - Chômage longue durée

30

Ensuite, du côté de l'identification des dispositifs de formation au sein de l'entreprise. Je viens déjà de parler du plan d'accompagnement, juste à l'instant. Deux autres types de formations sont proposés, une formation pour les nouveaux arrivants et une formation qui est plus spécifique pour les changements d'opérations. Dans ces deux derniers cas, différentes modalités ont été identifiées. Je ne vais pas entrer dans le détail, on pourra en échanger par la suite si vous voulez. Les trois types de formation diffèrent par la population accueillie, les objectifs poursuivis, la durée et pour partie le contenu des apprentissages, même si les opérations à réaliser occupent dans tous les cas une place centrale (plus l'opération est complexe, plus le temps de formation est long). En revanche, les modalités pédagogiques mobilisées sont similaires quels que soient les autres éléments de diversité. Il a ainsi été identifié à la fois : 1) des cours en salle qui apportaient des informations sur les aspects d'opérations, 2) du travail « en *school* » qui correspond au fait de mettre en application les éléments précédents en situation réelle avec des clients, avec la possibilité de faire des ajustements, et puis, 3) des jeux de rôles où on revient en salle et c'est le formateur qui propose des scénarii de situations et qui s'adapte aux difficultés ou aux questionnements des participant-es. Donc on trouve ces modalités à la fois dans la formation des nouveaux arrivants et dans les formations destinées au changement d'opérations.

Par ailleurs, on a pu identifier que la formation se poursuit en situation de production, selon différentes opportunités, de manière formelle et informelle : la présence du donneur d'ordres sur la plateforme, la réalisation de briefs collectifs avant le démarrage de l'activité, la réalisation par les superviseurs de coaching terrain et la réalisation de rendez-vous d'évaluation « one to one » qui permettent de faire le point individuellement sur les difficultés rencontrées. Nous avons aussi identifié des régulations collectives, des échanges entre collègues à différents moments, y compris de manière informelle pendant les pauses.

Je vais maintenant présenter le point de vue des différents acteurs. Du point de vue des formateurs, on note une volonté de ne pas former différemment les seniors pour éviter des processus de discrimination. Les formateurs se dédouanent de tenir compte de la diversité des télévendeurs dans la conception des formations et des besoins spécifiques des seniors. De leur point de vue, il n'y a pas d'impact de l'âge sur les capacités à se former. Et en même temps on a pu découvrir qu'ils n'ont pas forcément de marge de manœuvre pour retravailler les supports qui sont proposés par les donneurs d'ordre

pour réaliser les formations. D'ailleurs, ils n'ont pas le droit non plus de les laisser aux participant.es. Tout doit se faire pendant le temps dédié à la formation.

Du point de vue des télévendeurs, plusieurs éléments ont été identifiés. Des préoccupations concernent le temps de la formation, à la fois pour l'embauche et pour les changements d'opérations, identifié comme source de fragilisation. Cela inquiète les professionnels de pouvoir (ou non) continuer à réaliser des opérations qui se complexifient. Donc là, il y a l'exemple de : « *je suis un diesel, je mets du temps* ». Un sentiment d'être plus lent dans les apprentissages avec l'âge est présent. Même si les personnes aiment les produits, finalement, elles sentent qu'il peut y avoir des différences par rapport aux plus jeunes. Un sentiment aussi de fragilisation liée à l'exigence de polyvalence sur les opérations, et la peur d'être stigmatisé.e : l'expérience de leur propre déclin en situation d'apprentissage, sur des temps de formation réduits, les fait redouter les périodes où il va falloir changer. Le temps pour comprendre, pour assimiler est finalement absent. On trouve ainsi dans leur discours des appréhensions à révéler leurs difficultés et à montrer qu'on a besoin d'être aidé. Toutefois, et malgré tout, nous avons pu aussi identifier des stratégies pour tenter de se préserver. Deux télévendeuses nous ont parlé de stratégies qui se ressemblaient assez, c'est à dire d'être plutôt proactive dans le choix des prochaines opérations et de ne pas être seulement dans la prescription qui viendrait des encadrant.es.

Nous avons aussi identifié des apprentissages informels, collectifs et individuels, sous deux formes. La première forme, c'est qu'il arrive aux télévendeurs de solliciter, malgré tout, les collègues, même si ce n'est pas bien vu par les superviseurs. Ces derniers exprimant le fait que pourraient se transmettre ainsi des informations qui ne sont pas tout à fait justes. Et aussi, au moment des changements de produits, plusieurs personnes nous ont dit qu'elles réalisaient un travail de recherche d'informations en dehors du temps de travail, pour pouvoir compléter leurs connaissances et pouvoir être plus performant.es en situation.

Je ne l'ai pas dit jusqu'ici, mais le côté complexe des opérations, c'est notamment le fait de s'y connaître dans la variété des contrats d'assurance, des contrats de téléphonie, des contrats de banque, etc. Donc ça nécessite vraiment beaucoup de connaissances, et de connaissance de la diversité. Comme on l'a vu tout à l'heure, les personnes doivent faire des diagnostics des besoins des clients, en situation.

En conclusion, on a vu par cette situation que la logique de production et le modèle de formation de cette entreprise se retrouvent au cœur des difficultés que peuvent rencontrer les seniors. Et donc on observe une situation paradoxale où plus les opérations se complexifient, plus elles nécessitent du temps de formation, et donc les salariés ont besoin de plus de temps pour apprendre ...or, l'entreprise est dans une logique tout à fait inverse de réduction du temps de formation afin de démarrer les campagnes d'appels de plus en plus rapidement. On retrouve ici une caractéristique assez générale des formations professionnelles soulignée par Catherine Delgoulet, qui est que le temps consacré aux apprentissages tend à se condenser, pris dans le mouvement général d'intensification du travail ; les périodes d'apprentissage étant considérées comme un temps de travail non productif pour l'entreprise, doivent alors être restreintes. L'apprentissage se poursuit alors en situation de travail.

Nos résultats confirment ainsi les propos de Delgoulet (2012, p. 64) : « *Si difficultés des plus âgés il y a, elles ne leur sont pas intrinsèques mais résultent plutôt de la combinaison des trois dimensions que sont les formes de la formation, ses objectifs et les modalités d'apprentissage* ». Nos observations et nos entretiens ont révélé aussi l'existence de modalités plus informelles d'apprentissage entre collègues pour échanger des astuces, pour mieux faire le travail, pour consolider certaines connaissances sur les produits, pour construire des argumentaires. Mais cela reste finalement des modalités d'apprentissage clandestines, voire empêchées, comme je vous le disais, les superviseurs ne veulent pas que ces échanges aient lieu, car tout doit passer par eux. Ces régulations informelles entre collègues ne sont pas admises. Elles sont considérées comme une entrave à la performance et source potentielle d'erreurs. De notre point de vue, la mise de côté de ces éléments ne participe pas à rendre les situations capacitanes.

À la relecture de nos analyses par rapport aux questions de fragilisation, notre recherche a pu mettre en évidence des processus de fragilisation. D'abord « *par rapport au travail* », où les exigences du travail se sont énormément transformées ces dernières années, avec le passage du métier de téléconseiller à télévendeur, le passage d'une logique d'appels entrants à des appels sortants complexifiés, associés à une force de vente beaucoup plus importante. Pour les personnes embauchées avant cette évolution en tant que téléopérateur, c'est une démarche beaucoup plus agressive commercialement qui leur a été imposée et pour laquelle elles n'avaient pas signé. Notre étude a également révélé des processus de fragilisation « *dans le travail* » lors des phases de changement de produits imposant de s'engager dans de nouveaux apprentissages. Or ceux-ci sollicitent des processus cognitifs sensibles aux effets du vieillissement. L'exigence récente de polyvalence sur plusieurs opérations a accru considérablement la fréquence des changements et les difficultés potentielles des salariés âgés. Et enfin, une troisième forme de fragilisation, relativement invisible, est apparue au fur et à mesure de nos investigations : « *la fragilisation dans l'emploi* ». Lors des entretiens, certains des télévendeurs interrogés nous ont dit être encouragés fortement à se mettre à temps partiel ou à envisager sérieusement de partir à la retraite, ce qui n'était pas nécessairement leur projet personnel. La pression autour de la performance est de plus en plus présente.

Le fait que les objectifs peuvent ne pas être atteints fragilise les personnes, et donc potentiellement les amène vers cette sortie de l'entreprise. Il y a donc une pression beaucoup plus importante que par le passé sur les seniors qui restent en activité, contraints à s'engager dans des évolutions du métier très coûteuses.

Pour finir, du côté des pistes d'action, on retrouve l'enjeu ici qu'il y a dans le contexte d'allongement des carrières et d'évolution des modèles d'organisation du travail à développer le potentiel capacitant tout à la fois des formations et des organisations afin qu'elles contribuent simultanément et de manière pérenne à l'amélioration du bien-être des salariés, quel que soit leur âge, au développement des compétences et à l'amélioration des performances (Delgoulet et Vidal-Gomel, 2013²¹). Cela passe par la reconnaissance de la complexité des apprentissages, de la diversité des salariés et des enjeux de santé et d'emploi. Intégrer ces dimensions dans la conception des situations de travail et des formations suppose d'abandonner l'idée de formation standard, de sensibiliser les formateurs à la variabilité des formés, de concevoir des programmes de formations proposant des progressions modulables en temps et permettant de tenir compte des difficultés des un·es et des autres, notamment des rythmes d'acquisitions différents, de mettre en place des supports pour que l'apprentissage forcément inachevé en formation formelle se poursuive au travail (il peut s'agir de documents divers, par exemple ici sur les produits puisqu'on en change régulièrement), et de faciliter les processus d'entraide entre collègues dans la formation comme en situation de production, régulations empêchées dans la situation présentée ici. Cela passe aussi par une réflexion sur la capacité de la formation et de l'apprentissage dans le travail à construire les compétences nécessaires dans le temps.

Mais la formation, à elle seule, ne concourt pas forcément au développement des compétences et de la santé, et au maintien dans l'emploi. Nous avons conclu comme cela notre rapport, en disant que c'était aussi le travail sur l'organisation qu'il faut pouvoir questionner dans cette situation. Je vous remercie.

Applaudissements

Annie JOLIVET

Voilà le temps des questions. Y a-t-il des questions déjà dans la salle ?

²¹ Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P., Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (pp 19-32), Paris : PUF.

Marie-Hélène JOSEPH

Bonjour, merci pour votre intervention. 20 ans en RH. Je vais essayer d'organiser mes idées. J'ai le sentiment, par rapport à votre expérience dans ce centre d'appel, j'ai compris que les seniors, comme vous le disiez, ont de l'expérience, ils passent des contrats, mais ils sont à la fois moins formés que les jeunes. Est-ce que c'est un problème d'apprentissage ? un problème d'accès à la formation ? Ou n'est-ce pas juste, de leur part, une perte de sens ? Hier, Serge Volkoff a parlé de l'ennui. Est-ce que fondamentalement ce n'est pas un problème de perte de sens et d'ennui, plutôt qu'un problème d'apprentissage ? Tout à l'heure, vous avez aussi parlé de la dernière chance, j'ai été extrêmement choquée, j'ai aussi une part de ressentiment. Cette dernière chance, pour les salariés, derrière, ça implique que si on leur donne une dernière chance, et si ça ne marche pas, on s'en fiche. Finalement, c'est peut-être plus ça le problème pour les seniors, de pouvoir trouver du sens dans ce qu'ils font.

Annie JOLIVET

Est-ce qu'il y aurait une ou deux autres questions, pour faire un ensemble ?

Valérie ZARA-MEYLAN

J'aimerais que vous expliquiez les liens entre la formation qui correspondait aux besoins des personnes, aux attentes des personnes et l'idée d'une formation standard, qui serait supposée décliner la façon de faire, de façon standardisée. La formation est considérée comme garante du standard qui serait à appliquer, ensuite, aux différents appels. On va aborder ce qu'on avait vu auprès des conseillers retraite, avec Serge, les régulations entre métiers n'étaient pas supposées avoir lieu chez les conseillers de retraite. Les conseillers avaient été contrôlés et on avait mis en évidence que c'étaient ces régulations-là qui apportaient de la qualité et qui étaient garantes du bon traitement des dossiers. Or, le croisement qui a été imposé était supposé garant de la standardisation du traitement, de l'homogénéité du traitement des dossiers. Ça me rappelait cette recherche.

Une intervenante

Je voulais savoir si vous aviez eu l'occasion de revenir au centre d'appel. Et si oui, s'il y avait eu des changements pour ces seniors ?

Jeanne THÉBAULT

Je ne suis pas sûre d'avoir bien compris les enjeux de la première question, mais je vais essayer d'y répondre quand même en mettant l'accent sur le fait de chercher à articuler ce que j'avais proposé, tout à l'heure, sur le modèle. C'est de pouvoir non plus rester sur des caractéristiques des individus, rester sur des caractéristiques des situations ou des formations, mais d'avoir ce regard combiné et de pouvoir identifier ce qui fait qu'il y a des configurations qui coïncident. Et dans la situation, ici, c'est l'évolution de la politique commerciale qui bouleverse complètement les aspects d'organisation, les aspects de formation et les aspects de recrutement. Et ce côté « crise » tel que j'ai voulu le présenter, c'est bien de dire que le recrutement a été mis en avant initialement comme favorable à l'embauche de seniors au maintien d'emploi et c'était valorisé. Mais c'est cette transformation qui démultiplie les difficultés et la complexité, qui diminue les temps de formation pour aider à acquérir des stratégies pour faire face à cette complexité. Et c'est ça qui met en difficulté les personnes. Je ne sais pas si ça répond directement à la question, mais c'est une combinaison d'éléments qu'il faut pouvoir prendre en compte pour identifier les configurations favorables, plutôt qu'une question d'âge d'un côté ou une question de capacité. Même si vous ne l'avez pas dit, mais ça pourrait se dire qu'il y a telles personnes, elles n'arriveront jamais à faire. Mais l'idée là, c'est quand même de se questionner sur comment on peut accompagner les professionnels dans les changements qui sont proposés dans les situations de travail.

Marie-Hélène JOSEPH

Ma question est : est-ce que la formation répond à tout ?

Jeanne THÉBAULT

Non. Le côté prise en compte de l'articulation, de penser l'organisation du travail et l'organisation des formations ensemble.

Un intervenant

Je suis d'accord avec la question. Qu'est-ce que ça change si le travail est considéré sans grand intérêt ? Ce n'est peut-être pas le cas.

Jeanne THÉBAULT

Il y a de la projection dans votre question parce que là, c'était plutôt l'inverse. Ce sont des questions plus éthiques qui pouvaient ressortir dans le fait de forcer la vente ou de pouvoir proposer des choses.

Marie-Hélène JOSEPH

Vous avez bien répondu, effectivement. Parce qu'on parle de téléconseillers qui deviennent télévendeurs. Ce sont des évolutions dans les métiers qui peuvent avoir du sens, on réduit les temps de formation, mais je pense que les seniors ont l'expérience que les jeunes n'ont pas en centre d'appels, mais est-ce que c'est uniquement la formation, le problème ?

Jeanne THÉBAULT

Pour faire le lien entre les deux questions suivantes, on n'a pas pu revenir tel que vous le formulez, après coup, auprès de l'entreprise, ne serait-ce que pour faire les restitutions qu'on aurait souhaité faire. Les restitutions étaient des restitutions-discussions, avec l'idée de pouvoir remettre en discussion ces éléments. Ce qu'on aurait pu, peut-être, trouver ou questionner par rapport à ce que vous avez vu sur les conseillers retraite, ce sont des choses comme mettre en avant les régulations collectives, des choses comme ça, ce sont des choses qu'on n'a pas pu mettre en discussion. C'est une recherche empêchée, je ne sais pas si je peux le dire comme ça, mais c'est comme cela qu'on l'a vécue collectivement, je pense.

Annie JOLIVET

Une autre question ?

Sandrine GUYOT, ergonome

Tu parles à la fin d'un processus d'entraide pendant la formation, et tu disais aussi, dans le modèle présenté ici de formation, aussi en situation ce n'est pas simplement le temps de formation, un temps pédagogique, mais c'est aussi une occasion d'apprendre. Est-ce que, là aussi, la clé, ce n'est pas la place des collectifs dans cette formation, et quelle place ça prend en situation de travail, sachant qu'au niveau collectif, on est aussi un petit peu chamboulé, bousculé par les évolutions. Finalement, quelle est la place réelle des collectifs dans ces formations en situation de travail ? Est-ce que vous avez pu en évaluer l'importance et la place dans les apprentissages des uns et des autres ?

Jeanne THÉBAULT

Merci de cette question. Je pense que ce sont des éléments qu'on aurait souhaités, voulu travailler, mais les conditions de réalisation de cette étude n'ont pas permis d'aller sur le terrain aussi souvent qu'on le voulait, d'avoir accès aux situations. Ce sont des éléments dont on ne peut pas rendre compte. Mais ce sont des questions que l'on aurait souhaité travailler pour questionner ce côté standardisation dans la proposition des formations et tout ce que l'on veut mettre en évidence sur le côté informel, sur le côté transmission et apprentissage en situation non formalisée. Mais c'est une recherche empêchée.

Un intervenant

J'aurais aimé une précision sur quelque chose que j'assimile comme un paradoxe, entre une entreprise, que je qualifie de vertueuse avec un peu d'ironie, qui focalise son traitement sur les personnes en fin de carrière, mais, paradoxalement, ne met pas l'ensemble des modalités pour s'adapter à la formation.

Jeanne THÉBAULT

Je cherche la formule adéquate pour réagir. Je pense que c'est ce qu'il y avait derrière mon terme « surprise » de tout à l'heure. C'est la découverte de ce qui se passe, mais je pense que la surprise a été réciproque. C'est-à-dire que la prise de contact, au début, pour dire que l'étude allait se réaliser avec cette équipe et avec cette entreprise était vraiment avec l'idée de continuer à mettre en avant le côté embauche des seniors, formation des seniors. Et en quelques mois de temps, par rapport à leur transformation de politique commerciale, ça a eu des effets assez directs. Peut-être qu'on a questionné des choses et que ce n'était pas le moment. Ils étaient dans un basculement profond de leur manière de faire, parce qu'il y avait des labellisations derrière ça, ils ont eu des financements de plein de choses, ça participait aussi au recrutement même et une partie du financement des formations. C'était quelque chose d'important pour eux et ça les a déstabilisés. Mais je suis d'accord avec vous, ça ouvre aussi la question et puis ça revient à la question initiale. Finalement, quand on se rend compte que ça pose des questions et que ça met des personnes en difficulté, comment on s'y prend pour essayer de limiter ces difficultés ?

Annie JOLIVET

On y est allés à plusieurs reprises. Les observations, par exemple, en participant à des formations et ensuite, en allant observer des gens qui étaient nouvellement recrutés et qui arrivaient sur le plateau. On les a suivis et puis on est revenus quelques mois après pour constater que, par exemple, une bonne partie des seniors qu'on avait vus n'étaient plus en place, même ceux qui souhaitaient rester.

Je pense que l'intérêt du modèle qu'on a essayé de faire, mais qui était, évidemment, destiné à être testé sur plusieurs entreprises, c'était justement de sortir de cette vision de la formation des seniors comme une espèce de pansement, quelque chose qui allait permettre de diminuer, soit l'obsolescence des compétences qui est parfois un peu exagérée, ou alors le déficit d'accès à la formation, parce que c'est aussi l'autre aspect. Là, on était dans un cas de figure où, je ne dirais pas qu'il n'y a pas d'expérience, mais les seniors ont été recrutés comme tout le monde, pour ceux qui étaient recrutés. Ce n'était pas un modèle de compétences acquises comme on peut l'avoir en tête. Le fait de regarder à la fois l'organisation, la situation de travail, les parcours des salariés, les modèles de formation, ils avaient fait beaucoup de choses quand même. Ils avaient adapté leur modèle de formation, on l'a décrit très vite, mais ils avaient enrichi pas mal de choses, mais ça se heurtait à des choix d'organisation du travail qui n'étaient pas modifiés. La pression de la performance, la tension avec les donneurs d'ordre. Quand Jeanne parlait de formation standard, c'est juste parce que les donneurs d'ordre faisaient de la formation standard. Les formateurs sur place essayaient de rattraper le coup, mais ce n'était pas forcément suffisant par rapport temps d'apprentissage qui aurait été nécessaire. Derrière, l'organisation du travail ne suivait pas.

Et puis on s'est rendu compte, à deux moments, qu'ils ne voulaient pas faire de choses spécifiques seniors, ce qui interroge les opérations de formation spécifiques seniors. On aura peut-être l'occasion d'en reparler. Et puis, ils constataient qu'ils n'avaient pas anticipé les difficultés d'ajustement, que des gens se retrouvaient en difficulté alors qu'ils ne s'en étaient pas rendu compte. Ça aussi, ça pose question. Et une de leurs réponses a été de modifier leurs critères de recrutement, ce qui explique que non seulement, à la fin, il n'y avait plus beaucoup de seniors qui étaient restés, mais en plus, ils n'en recrutaient plus. C'est là où ce qu'a expliqué Jeanne remet la question de si on ne veut pas jouer sur le recrutement de façon un peu sauvage et si on ne veut pas devoir licencier des gens qui sont en difficulté, la question, c'est comment on gère à la fois le modèle d'organisation, le modèle de formation en tenant compte des parcours des salariés. Et c'est ça qui n'est pas facile. Je pense à l'intervention dans la table ronde de Ludivine Mas qui justement, en remplaçant cette histoire d'horaires, oblige à regarder des choses qui ne sont pas seulement de la formation, qui sont tout autour, mais qui ont à la fois un impact et sur lesquelles la formation a des conséquences aussi.

Valérie ZARA-MEYLAN

Ce que vous dites me semble très important. Merci de ce partage. Je pense que ces conditions d'intervention, on les rencontre de plus en plus fréquemment, j'ai envie de dire systématiquement. C'est-à-dire que les changements se bousculent dans les structures ou les intervenants et on se retrouve dans

des situations où on commence à voir des choses, où on a envie de dégager des éléments de nos observations de l'activité, mais en même temps, des transformations ont lieu, des décisions sont prises par nos interlocuteurs ou par d'autres d'ailleurs. Et au moment où on vient faire l'état de la situation, en voulant mettre en visibilité certains éléments, en face on n'a pas forcément envie de nous écouter, parce qu'ils sont en pleine transformation. Des choses sont engagées, mises en place, tout se bouscule et on est malvenus de venir mettre en évidence des problèmes. Quand on pose la question à nos interlocuteurs, il y a souvent des cloisonnements. Je pense à ce qu'on fait en ce moment à La Poste. Il y a des cloisonnements entre services qui font que nos interlocuteurs n'ont pas forcément la main sur d'autres décisions qui sont prises en même temps et ont envie de mettre en évidence des éléments qui pourraient infléchir les changements, mais on arrive trop tard ou pas au bon moment.

Une intervenante

On se rend compte que c'est déjà lié avec le changement dans l'entreprise.

Une intervenante

Tout à l'heure, vous avez un petit peu abordé la transmission des seniors sur les jeunes, en situation de travail, par rapport à un centre d'appels. Il y a une réflexion sur les centres d'appels où ce sont des tâches avec une organisation en flux tendu. Je ne suis pas certaine qu'il y ait la possibilité pour les seniors de former ou de transférer leurs connaissances aux jeunes, surtout dans des conditions de travail où on a une évaluation individuelle de la performance. Je ne connais pas ces transmissions en situation.

Jeanne THÉBAULT

Si vous me lancez, je vais partir dans une deuxième présentation sur la question des transmissions des savoirs professionnels... (*rires*). Juste pour rebondir par rapport à ce que vous venez de dire, la transmission, pour moi, n'est pas orientée forcément des anciens vers les nouveaux ou des âgés vers les jeunes. Il me semble qu'il faut élargir, justement, le point de vue en disant : qu'est-ce qui circule ? Pour reprendre les termes de Catherine Delgoulet, qu'est-ce qui circule de l'expérience ? Je pense que c'est déjà décaler le regard. Ce sera mon commentaire.

Un intervenant

Je voudrais revenir sur la dernière séquence par rapport aux changements. Souvent, d'ailleurs, par expérience, ce qui se passe, c'est que la polarité s'inverse. Très souvent, des seniors étaient vecteurs de transmission et lorsque vient le changement, notamment d'informatiser, les pôles s'inversent. Et très souvent, ce sont ceux qui viennent d'arriver qui se retrouvent à enseigner, à montrer, à expliquer aux seniors et cela change toute la dynamique du service. Pour avoir été, dans une ancienne vie, manager d'un service en situation de changement, j'ai eu, notamment, un agent qui était à quatre, cinq ans de la retraite, et qui avait formé une bonne partie de l'équipe de vente et qui, avec ce changement de logiciel, se retrouvait en difficulté. Elle qui avait toujours été dans la transmission se retrouvait en désarmement et devait compter sur ceux et celles qu'elle avait elle-même formés. Souvent, il y a une inversion de la polarité, de la transmission quand il y a du changement.

Jeanne THÉBAULT

Je vous remercie de cette intervention. Je vais me permettre de réagir aussi de la même manière. Ces changements de polarité, c'est dire qu'il y en avait au départ. Or, je pense qu'il faut vraiment sortir de cette idée de sens. Et je pense qu'il faut davantage être dans cette question de circulation, de réciprocity, de mutualisation et mettre en discussion les collectifs. C'est davantage : qu'est-ce qui est important et qu'est-ce qui se joue à un moment donné ? Les généralisations aussi, de dire que les plus âgés, les plus anciens, les plus jeunes, les novices, c'est aussi capable... donner des caractéristiques qui enlèvent toute l'analyse que l'on peut faire des situations dans leur complexité et dans toute leur épaisseur. Mais j'ai l'impression qu'on est en train de dévier.

Un intervenant

J'étais vraiment sur la transmission parce que lorsqu'on parlait de l'âge par rapport à la transmission, pour moi, c'était aussi dire qu'effectivement, une des dimensions qui peut se passer, c'est que parfois, ça inverse la structure du service. Pour autant, je ne généralisais pas, je donnais juste l'exemple parce que j'ai l'exemple inverse aussi où, par exemple, on me disait que les jeunes étaient très habiles avec la technologie, oui pour envoyer des textos, mais face à un logiciel, ce n'est pas toujours le cas. La rupture numérique dont on parle avec l'âge n'est pas si claire que ça, puisque dans cette ancienne vie, je me suis retrouvée aussi face à des jeunes qui étaient instruits dans ces nouvelles technologies par des personnes plus âgées.

Annie JOLIVET

Je constate qu'il est onze heures et qu'il est temps pour nous tous de passer à la deuxième présentation de la matinée avec Paul Hobeika. Merci beaucoup Jeanne.

Applaudissements

Chapitre 6

Passage à la retraite et inégalités d'accès aux droits

Paul HOBEIKA, Sociologue, doctorant à l'Université Paris 8, Cresppa-CSU

Annie JOLIVET

Je vous propose qu'on reprenne avec la présentation de Paul Hobeika, qui est sociologue, doctorant à l'Université Paris 8 et chercheur au Cresppa, une unité qui regroupe des sociologues et des politistes à l'université Paris 8 et Nanterre. Je te passe la parole. Tu peux, peut-être, nous redire le titre provisoire de ton intervention ?

Paul HOBEIKA

Je vous avais proposé un titre provisoire « Passage à la retraite et inégalités d'accès aux droits », j'avais choisi un titre très général pour pouvoir évoquer différentes choses. Je vais vous présenter une partie de ma thèse et je vous remercie beaucoup de m'avoir invité et donné l'occasion de communiquer dans votre séminaire.

Je travaille, d'une manière générale, sur les inégalités face à la retraite, et notamment à partir d'une recherche sur l'accès aux droits à la retraite. Puisque vous m'avez invité, j'imagine que ça vous intéresse mais je vais quand même justifier pourquoi ça m'a semblé intéressant de travailler sur ce sujet. D'abord, parce que les études sur l'accès aux droits se développent depuis au moins une dizaine d'années en sociologie et en sciences politiques, en lien avec les évolutions de l'administration et, en particulier, la fermeture des accueils physiques dans les administrations, auxquels se substituent de plus en plus des outils électroniques, des sites internet, des plateformes, des applications mobiles, etc. De nombreux travaux ont été produits à la suite d'enquêtes dans les Caisses d'Allocations familiales, par exemple. Je vais citer des thèses plus ou moins récentes. Il y a la thèse de Clara Deville, par exemple, sur cette question sur l'accès au droit au RSA, sur le droit au chômage, il y a les thèses de Jean-Marie Pillon, d'Hadrien Clouet ou encore sur l'assurance-maladie, avec encore une fois beaucoup de thèses, par exemple, Pascal Martin, Anne Marchand, ou encore la thèse de Caroline Izambert.

Il y a eu beaucoup de travaux sur ces questions et pourtant, il y a peu de sociologues ou de politistes qui se sont intéressés à l'assurance retraite et à son fonctionnement. Je sais qu'ici, au Creapt, il y a des personnes qui ont fait des enquêtes au sein de la CNAV. Ce n'est pas forcément le bon endroit pour dire cela, mais il me semble, à part au Creapt, qu'il y a peu d'enquêtes qui ont été faites dans les caisses de retraite. À ma connaissance, la dernière enquête qui avait été réalisée, avant que je commence ma thèse, c'était celle de Jean-Marc Weller, au début des années 90²². Et je pense que ce n'est pas injuste de dire cela, mais il s'intéressait moins à la retraite qu'aux transformations plus générales de l'État et de l'administration. Aujourd'hui, on est plusieurs doctorants et doctorantes à travailler sur cette question.

Cette absence d'intérêt apparent pour ce qui concerne la retraite, en réalité, n'est pas spécifique au domaine de l'accès aux droits ou même à la sociologie de l'action publique. Elle est à mon sens plus générale. Elle est le résultat d'une division disciplinaire des objets de recherche en ce qui concerne la

²² Jean-Marc Weller, « Sociologie d'une transaction : une caisse de retraite et ses usagers », *Sociétés Contemporaines*, 1990, vol. 3, n° 1, p. 81-94.

vieillesse. Alors que dans les années 70, la retraite, c'était vraiment un objet d'étude de la sociologie, il y avait, par exemple, Anne-Marie Guillemard qui a publié plusieurs ouvrages²³ sur cette question, Rémi Lenoir qui a publié plusieurs articles²⁴. Progressivement, les sociologues spécialistes de la vieillesse se sont éloignés des enjeux propres aux retraites, notamment à partir des années 90. Ils se sont spécialisés sur l'étude du vieillissement et du grand âge, dans un rapprochement avec la gérontologie.²⁵ Les questions spécifiques à la retraite, par exemple de l'accès aux droits, du fonctionnement des administrations de retraite, etc., n'ont pas été beaucoup étudiées. Et l'objet de la retraite, des inégalités de retraite est devenu un objet principalement étudié par les économistes, dans un contexte où les réformes des retraites sont devenues régulières à partir du début des années 90, et donc un contexte où la demande d'expertise sur les inégalités de retraite et leur évolution devenait plus importantes. Dans ce mouvement de spécialisation disciplinaire, la question du financement du système des retraites est devenue centrale et celle des inégalités de retraite moins visible. En parallèle de cette évolution, les sociologues quantitativistes qui s'intéressent aux différentes inégalités excluent de manière quasi systématique les retraités avec les inactifs de leur champ d'études, en gardant, le plus souvent, seulement les actifs ou parfois les actifs occupés. En conséquence, les inégalités entre retraités sont peu étudiées ou thématiques dans la sociologie française.

À mon sens, c'est intéressant de proposer une étude dans le même style que les travaux sur l'accès aux droits sur les autres branches de l'assurance de la Sécurité sociale ou sur l'assurance chômage en ce qui concerne l'assurance vieillesse. Mais cela implique de formuler quels sont les enjeux de l'accès aux droits à la retraite, qui sont différents des enjeux de l'accès au RSA ou de l'accès à l'assurance-chômage, puisque beaucoup de travaux sur l'évolution de l'État social insistent, en effet, sur la mise au travail des assurés par des politiques dites d'activation. Ce sont, en particulier, les enquêtes sur le chômage ou sur l'accès au RSA. Pour la retraite, l'enjeu est différent, même si on pourra y revenir si vous le souhaitez, car certains dispositifs de l'administration des retraites visent, depuis les années 2000, à inciter les seniors à se maintenir dans l'activité. Malgré cela, l'essentiel du travail qui est effectué au sein des caisses de retraite vise bien à mettre les assurés à la retraite plutôt qu'au travail – mais pas forcément au même titre ni dans les mêmes conditions.

Et donc, la question de l'accès à la retraite est intéressante parce que le moment de la retraite est un moment où tout le monde devient retraité, et que les inégalités statutaires qui existent au sein du monde du travail, dans la vie active, etc., semblent s'évanouir et disparaissent. Tout le monde devient retraité. Pourtant, derrière cette disparition, cette homogénéisation des statuts, il y a une reconfiguration des inégalités entre actifs. Et donc ce qui m'a intéressé, c'est de savoir comment l'administration des retraites reçoit et fait passer à la retraite les générations successives de salariés, avec leur lot d'inégalités en termes de conditions d'emploi, de statut, etc., et comment elle les transforme en une population de retraités. Ma question est de savoir ce qu'elle fait de ces inégalités, et je l'aborde à partir d'une étude des conditions d'accès aux droits. Je montre que malgré l'homogénéisation des statuts qui s'opère au moment du passage à la retraite, dans la manière de traiter les dossiers et dans la manière d'accorder les droits à la retraite (ou non), l'administration reproduit certaines inégalités ou alors en superpose d'autres.

Pour analyser ça, je m'appuie sur une enquête. J'ai réalisé une exploitation d'une base de données de l'échantillon inter régime des retraités, qui est une base de données de la DREES. J'ai mené essentiellement deux enquêtes ethnographiques. Une première enquête à la CNAV, quand j'étais en deuxième année de Master, c'était en 2013 où j'ai, principalement, fait de l'observation au sein d'une agence

²³ Anne-Marie Guillemard, *La retraite une mort sociale. Sociologie des conduites en situation de retraite*, Paris etc., France, Mouton, 1972, 303 p.

²⁴ Rémi Lenoir, « L'invention du "troisième âge" », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1979, vol. 26, n° 1, p. 57-82 ; Rémi Lenoir, « Une bonne cause », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1984, vol. 52, n° 1, p. 80-87.

²⁵ Florence Weber, « Politiques et sciences sociales de la vieillesse en France (1962-2016). De la retraite à la dépendance », *Genèses*, 2017, vol. 106, n° 1, p. 115-130.

retraite de la région Île-De-France. C'est une enquête qui est relativement ancienne, je m'appuie tout de même dessus puisqu'elle a été réalisée au moment du tournant de la dématérialisation et de la fermeture des agences, et qu'elle permet de montrer un certain nombre de choses.

J'ai réalisé une deuxième enquête entre 2017 et 2020, principalement dans une association spécialisée dans les recours auprès des organismes de protection sociale qui s'appelle le CATRED, qui est une petite association parisienne. Cela veut dire le collectif des accidents du travail et des retraités pour l'égalité des droits, c'est une association qui fait partie des quelques associations, des quelques acteurs qui jouent le rôle d'intermédiaire entre les assurés et la CNAV. J'ai pendant plusieurs mois, à plusieurs reprises, observé et participé à des permanences. J'ai étudié les archives des associations et notamment les dossiers individuels dédiés à la retraite, archivés depuis 1999. Ce qui représente à peu près 300 dossiers, et réalisé des entretiens avec les membres de l'association, les fondateurs et des membres du public de l'association, des retraités. Je m'appuierai surtout sur ces deux enquêtes dans ma présentation.

Je précise que je parle de retraites, en général, mais que la CNAM, comme le CATRED, traite uniquement les demandes des retraités salariés du privé, ce qui représente 80 % des actifs. Je n'ai donc pas enquêté sur les retraites du public ou les retraites des indépendants. Sur cette question, il y a une thèse en cours d'Alban Mocquin, qui fait sa thèse à Paris 5, qui travaille dans une perspective proche de la mienne, il me semble, sur les inégalités de retraite au sein du groupe des agriculteurs.

Parmi les différentes pratiques de l'administration des retraites qui participent à différencier les assurés et à produire des ayants droits inégaux, je vais axer ma présentation, aujourd'hui, sur les pratiques de contrôle, parce qu'il y a plusieurs manières de distinguer des assurés, de différencier des ayants droit, de rendre un accès aux droits plus ou moins facile. Il y a, en particulier, la gestion de la file d'attente, combien de temps les personnes vont devoir patienter avant de voir leur dossier traité. C'est une des grandes manières de hiérarchiser des droits. Je ne vais pas beaucoup en parler ici. Je vais essayer de me concentrer sur le contrôle. Les pratiques de contrôle ont connu un essor important au sein des caisses de Sécurité sociale dans les années 2000 et les années 2010, avec l'injonction faite de lutter toujours plus efficacement contre la fraude aux prestations sociales. Cette évolution a été analysée de manière précise par Vincent Dubois dans un livre qui est paru en 2021, intitulé « Contrôler les assistés » dans le cadre des Caisses d'Allocations familiales et en particulier du contrôle du RSA²⁶. Ces pratiques de contrôle se retrouvent sous une forme comparable dans le cadre des retraites et elles n'ont pas exactement les mêmes enjeux.

Je voudrais montrer que le contrôle des bénéficiaires est variable en fonction des assurés, en fonction des prestations servies par les caisses de retraite. Cette variabilité est à l'origine d'inégalités entre retraités qui reproduisent ou se superposent à des inégalités existantes avant la retraite. Je vais d'abord m'arrêter sur la variété du contrôle lors de l'accès à la retraite, ce qu'on appelle la retraite ou retraite de droit direct, avant de montrer les différences importantes entre les pratiques de contrôle, en ce qui concerne le minimum vieillesse et enfin en ce qui concerne les pensions de réversion.

Je commence par la liquidation de la retraite. Pour appréhender les inégalités face à la retraite, il est utile de décrire un minimum comment se déroule la liquidation d'une pension de retraite. « Liquidation » est le terme consacré pour désigner le traitement d'une demande de départ en retraite. Une personne qui souhaite prendre sa retraite peut en faire la demande auprès de la CNAV, lorsqu'elle y est rattachée. La CNAV, c'est la Caisse nationale d'assurance vieillesse qui est la branche de la Sécurité sociale qui gère les retraites de base de tous les salariés du secteur privé. On peut faire la demande directement auprès de la CNAV à condition d'avoir atteint l'âge légal de départ en retraite. Les demandeurs et demandeuses sont encouragés à prendre un rendez-vous pour effectuer leur demande au minimum quatre mois avant la date du départ en retraite, la date envisagée.

²⁶ Vincent Dubois, *Contrôler les assistés. Genèse et usage d'un mot d'ordre*, Paris, Raisons d'agir, 2021, 456 p.

Ce rendez-vous-là peut être la première chose que l'on entreprend quand on souhaite partir en retraite, mais le travail qui est impliqué dans la liquidation des droits à la retraite débute bien avant cette demande. En effet, chaque année, la CNAV enregistre les périodes validées par les assurés à partir de différentes sources. La source principale est d'abord les déclarations annuelles de données sociales des employeurs qui vont déclarer toutes les cotisations effectuées par les salariés et par les employeurs. L'autre source importante est celle relative aux périodes assimilées, périodes dites assimilées, qui sont en provenance de Pôle Emploi et de l'Assurance maladie. Toutes ces données alimentent, chaque année, des registres individuels dans ce qui est appelé le système national de gestion des carrières et qui permet à la Caisse de produire des relevés de carrière. Vous pouvez demander à la CNAV votre « relevé de carrière » – peut-être que des gens l'ont fait récemment avec la réforme, pour avoir une idée des conséquences sur la retraite. C'est un document qui résume l'ensemble des trimestres validés par une personne au cours de sa vie. C'est une série d'années, avec indiqué le nombre de trimestres validés et le salaire correspondant. On peut avoir accès à son relevé de carrière et lorsque des périodes sont identifiées comme manquantes, on peut demander à ce qu'elles soient prises en compte. C'est le travail que la caisse nomme « la régularisation de carrière », qui est essentielle dans la liquidation des pensions de retraite et doit être effectuée avant la liquidation.

Je vous l'ai dit, on peut demander la régularisation de sa carrière, mais en réalité, l'initiative de la régularisation de carrière revient en général à la CNAV, qui envoie aux assurés des questionnaires de périodes lacunaires, plusieurs années avant l'âge légal de départ. Comment la caisse fait ce questionnaire ? C'est en fonction des informations qui sont détenues sur les carrières et les irrégularités qui sont détectées. Les irrégularités peuvent être des variations de salaire d'une année sur l'autre, par exemple, une diminution de salaire d'une année par rapport à l'année précédente qui remonte ensuite. Ou alors l'absence d'informations durant une période qui peut laisser penser qu'il manque des éléments aux comptes individuels. En fonction de ces irrégularités qui sont détectées par un programme informatique, est généré automatiquement un questionnaire qui comporte une série de questions, une question par irrégularité identifiée.

C'est quelque chose qui se passe par courrier. Après la réception de la réponse des assurés, qui sont invités à renseigner si oui ou non cette période est normale et à produire des justificatifs en cas de demande d'ajout de trimestres ou de cotisations, la Caisse peut ajouter certaines périodes au compte des personnes concernées, soit en se basant sur les documents joints en réponse au questionnaire, soit en recherchant, au sein des archives la caisse, les preuves des cotisations effectuées. Dans ce cas-là, ça implique toute une enquête au sein de la CNAV, parce que, dans les archives, il y a tout un service spécialisé basé à Tours, dont le travail est de rechercher, dans les microfilms de la CNAV, des déclarations annuelles de données sociales, des cotisations éventuelles rattachées à tel numéro de Sécurité sociale et tel employeur sur telle année. Une fois ces opérations effectuées et la régularisation de carrière terminée, la carrière est dite régularisée et la retraite peut être liquidée si la demande est faite.

Pourquoi je vous dis tout ça ? Parce que la régularisation de carrière est une étape décisive de la liquidation des retraites et peut générer des inégalités. C'est difficile d'en avoir une estimation, mais une qui est disponible, c'est dans le rapport annuel de certification des comptes de la Sécurité sociale par la Cour des comptes. La Cour des comptes propose une estimation de la part des dossiers de retraite qui sont traités par la CNAV, qui comporte une erreur qui affecte le montant des pensions reçues. Ce chiffre a été un peu médiatisé, notamment cette année, parce qu'il est en augmentation. Je vous cite l'extrait du dernier rapport qui était paru en mai 2022, qui dit :

« En 2021 plus d'une révision de droit sur cinq a comporté une erreur résiduelle en faveur ou au détriment de l'assuré, 22 % en 2021 contre 22,4 % en 2020, 19,5 % en 2019 et 13,9 % en 2018. »²⁷

Ce pourcentage a énormément augmenté entre 2018 et 2020 et 2021. Là, c'est plus d'une retraite sur cinq dont l'estimation est jugée être mal liquidée, à comporter une erreur dans l'évaluation du montant. Dans cet extrait, c'est en faveur ou au détriment des assurés, mais la Cour des comptes réalise

²⁷ Cour des comptes, *Certification des comptes du régime général de la sécurité sociale - exercice 2022*, s.l., 2023.

cet exercice dans un objectif de maîtrise des risques financiers, c'est-à-dire pour éviter que la Caisse fasse trop d'erreurs en faveur des assurés, ce qui est à identifier comme un risque financier. L'ironie est qu'ils identifient que la plupart des erreurs sont en défaveur des assurés. Le montant médian est d'environ 220 euros par an. Dans ce rapport, la Cour des comptes identifie plusieurs anomalies, dites anomalies, qui peuvent expliquer ces erreurs. Et parmi elles, la plus importante source d'erreurs est la procédure de régularisation de carrière qui, d'après la Cour des comptes, explique environ la moitié des erreurs identifiées dans la liquidation. Ça vaut le coup de se poser la question, durant cette procédure, quels éléments peuvent être à l'origine d'inégalités entre retraités ? Quels éléments peuvent être à l'origine des erreurs ?

D'abord, on peut remarquer que tous les assurés ne vont pas être confrontés à cette procédure. Il arrive que des relevés de carrière soient déjà complets au moment de la retraite. Une partie des assurés n'a pas à donner la preuve de ses cotisations, c'est important. Lorsque le relevé de carrière est incomplet, les techniciens de la CNAV peuvent, en fonction des réponses aux questionnaires, effectuer des recherches eux-mêmes dans les données de la Caisse. Si les techniciens de la CNAV trouvent les éléments permettant d'ajouter des cotisations aux comptes individuels, les personnes n'ont à nouveau pas à faire preuve de leurs cotisations. Enfin, lorsque la recherche effectuée en interne par la Caisse ne donne rien, les assurés doivent produire eux-mêmes des justificatifs s'ils veulent ajouter les périodes en question à leur compte individuel.

Dans le cadre des cotisations salariales, les seuls éléments qui sont acceptés, qui font preuve, ce sont les bulletins de salaire. C'est un autre élément qui est à l'origine d'inégalités, c'est que les salariés qui n'ont pas conservé leurs bulletins de salaire, en fonction de pratiques administratives, des conditions de logement, de plein de choses, qui peuvent expliquer le fait que des personnes aient gardé ou non l'intégralité de leurs bulletins de salaire. Enfin, les salariés qui n'ont pas conservé leurs bulletins de salaire peuvent encore rechercher leurs anciens employeurs pour tenter de les récupérer. Cette recherche n'est possible que dans le cas où ces employeurs existent encore ou que leurs archives aient été conservées. Par exemple, les archives du monde du travail à Roubaix conservent énormément de bulletins de salaire, et il y a des personnes qui peuvent faire des recherches, retrouver des traces de leurs cotisations de cette manière.

Plusieurs choses peuvent jouer à chaque étape dans les chances d'accéder ou non aux droits à la retraite. En particulier, les conditions d'emploi et les pratiques des employeurs, qui peuvent être des erreurs de déclaration, mais aussi des non-déclarations de salariés durant la carrière, produisent des inégalités d'accès à la retraite. C'est-à-dire que les personnes qui vont avoir travaillé pour des employeurs qui déclarent mal ou qui ne déclarent pas leurs cotisations vont être pénalisées au moment de passer à la retraite. Naturellement, les salariés des grands groupes, par exemple, vont être, dans l'ensemble, favorisés par rapport aux salariés des petites entreprises. Ils auront moins souvent à justifier de leurs cotisations et lorsque c'est le cas, ils pourront se tourner vers leur ancien employeur, dans le pire des cas. Les mauvaises déclarations des employeurs, d'autre part, sont plus fréquentes dans certains secteurs : le bâtiment, la restauration, l'hôtellerie et le service direct aux particuliers et la confection sont les secteurs les plus souvent cités par les techniciens de la CNAV quand ils ont à donner des exemples de situations qui posent problème. Les salariés de ces secteurs seront aussi ceux et celles qui devront, le plus souvent, produire la preuve de leurs cotisations, alors même que c'est aussi ceux-là qui ont souvent beaucoup d'employeurs différents.

Je vous ai dit tout cela, j'ai pris un peu de temps. Ce sont des remarques qui sont relativement générales, mais c'est très difficile d'estimer la fréquence de ces problèmes de régularisation de carrière et leur ampleur en termes de montant, de manière plus précise. C'est très difficile d'enquêter sur cette question. Je vais essayer de vous expliquer un peu pourquoi et quels problèmes, quelles difficultés j'ai pu rencontrer. D'abord, c'est quelque chose sur quoi il n'y a pas de données disponibles, si je fais la comparaison avec la question du non-recours aux droits à la retraite, qui est une question qui est aussi de plus en plus étudiée, qui a fait l'objet d'un numéro entier de la revue *Retraite et société* l'année dernière. Le non-recours concerne les situations où les carrières sont effectivement régularisées mais que les retraités concernés n'ont pas fait leur demande de retraite. C'est une question qui est étudiée

par des statisticiens à la CNAV ou à la DREES à partir d'une comparaison de différentes bases de données administratives. C'est-à-dire que la CNAV comme la DREES disposent de deux bases de données sur un même échantillon d'assurés. Une base de données qui enregistre les cotisations des personnes et une base de données qui enregistre leurs droits à la retraite effectivement liquidés. En comparant les deux, en 2019, Gabin Langevin et Henri Martin, qui sont deux statisticiens de la DREES, montrent qu'environ un tiers des retraités, à 70 ans, n'ont pas fait valoir tous leurs droits à la retraite.²⁸ Si les données statistiques permettent d'étudier la question du non-recours, ce n'est pas le cas pour les erreurs de régularisation, car lorsque la régularisation de carrière est incomplète, ce sont les données mêmes de la caisse de retraite qui vont être incomplètes. C'est pour cette raison aussi que je prends avec précaution les chiffres de la Cour des comptes, parce que je ne connais pas exactement la méthodologie qu'ils ont employée pour évaluer l'importance des erreurs de régularisation de carrière.

C'est le premier élément qui explique la difficulté à enquêter sur cette question. Le deuxième élément, c'est le fait que le travail de régularisation de carrière au sein de la CNAV est effectué essentiellement en back-office au sein des caisses. C'est un travail relativement solitaire, qui est effectué, dans la grande majorité des cas, sans contact direct avec les assurés. Et quand il y a des contacts, c'est principalement par téléphone. C'est très rare qu'il y ait des contacts directs et c'est simplement quand il y a énormément de bulletins de salaire à remettre. Par exemple, au siège social de la CNAV, il y a des services de régularisation de carrière, il n'y a quasiment jamais de public qui entre à part pour déposer de grandes quantités de bulletins de salaire à traiter. À ce titre, il est plus difficile à observer que le travail effectué au guichet, qui est, en quelque sorte, un lieu plus accessible. Lors de mon enquête à la CNAV, j'ai pu passer plusieurs semaines au sein d'une agence retraite où le public était reçu, alors que j'ai seulement obtenu leur autorisation de passer deux demi-journées dans le service de régularisation de carrière. On m'a expliqué le travail, mais une fois qu'on m'avait expliqué le travail et que j'avais pu voir à quoi ça ressemblait, je n'avais plus vraiment de raison d'être dans ces services-là.

Enfin, la troisième raison, c'est que c'est une situation qui fait l'objet de peu de recours, or j'ai enquêté notamment à partir des recours. Alors ça, c'est peut-être quelque chose qui est en train de changer un petit peu, mais en tout cas, c'est une situation qui, dans les archives de l'association CATRED, est minoritaire dans les dossiers individuels. Il y a très peu de dossiers qui concernent des personnes qui formulent des recours pour mieux régulariser leur carrière. Et il y avait peu aussi, au moment de mon enquête, d'intermédiaires associatifs, qui prenaient en charge ce travail de reconstituer les carrières, mettre en ordre les bulletins de salaire, les envoyer et s'assurer qu'ils soient bien reçus par les caisses, etc. C'est quelque chose qui semble avoir un peu changé, tant certaines associations se sont confrontées au problème de l'accès à la retraite. Ce sont, en particulier, des associations dont le public est constitué de personnes âgées immigrées. Ça peut être le GRDR qui est basé à Montreuil, le Café Social à Paris et une dizaine d'associations qui ont formé récemment un collectif retraite Île-de-France, pour visibiliser les problèmes d'accès à la retraite et de régularisation de carrière au moment du passage à la retraite. C'était quelque chose qui n'existait pas il y a quelques années, au moment où j'ai fait mon terrain. Et par contre, il y a une thèse en cours d'une collègue qui s'appelle Sofia Saya, sur un terrain relativement proche, mais qui a un peu changé. Voilà pourquoi il est difficile de dire beaucoup plus que des remarques générales, il est difficile d'avoir des exemples saillants à vous exposer sur ces inégalités dans la liquidation et la régularisation de carrière.

Malgré tout, je peux mettre en évidence deux procédures spécifiques qui génèrent des inégalités de carrière au moment de la régularisation. La première, c'est ce qui s'appelle à la CNAV la procédure de carrière à risque. C'est une procédure qui a été mise en place à partir de 2007, une nouvelle fois dans le cadre de la lutte contre la fraude aux prestations sociales. Le principe est de repérer, à partir des données enregistrées par la Caisse sur les carrières, les assurés qui représentent le plus grand risque financier pour la Caisse, dont la liquidation, dont la régularisation de carrière représente le plus

²⁸ Gabin Langevin et Henri Martin, « Non-recours : à 70 ans, un tiers des assurés n'ont pas fait valoir tous leurs droits à la retraite », *Études et résultats*, 2019, n° 1124, p. 1-4.

grand risque financier pour la Caisse. Le critère retenu, peut-être qu'il a évolué depuis. Je fais une parenthèse : c'est une procédure de carrière à risque dont l'existence réglementaire, je n'ai pas trouvé vraiment quel était son statut réglementaire, c'est-à-dire que ce n'est pas quelque chose qui est dans le Code de la Sécurité sociale, je n'ai pas trouvé de circulaire de la CNAV qui présente cette procédure. C'est quelque chose qui a fait l'objet d'une mise en place locale dans la caisse de retraite de la région Île-de-France, puis ensuite, a été étendu aux autres régions. C'est plus quelque chose de l'ordre de l'organisation du travail que de la réglementation des retraites. Ce n'était pas évident d'en avoir une présentation. Au moment de mon enquête, le critère retenu pour considérer qu'un dossier devait suivre une procédure spécifique de carrière à risque, était l'absence d'information pendant 24 mois consécutifs dans un relevé de carrière. Le dossier est alors considéré comme carrière à risque et fait l'objet d'une attention accrue au moment de la régularisation de carrière. On demande aux assurés de fournir des justificatifs originaux et le dossier va faire, systématiquement, l'objet d'un contrôle après avoir été validé par un technicien, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour les dossiers normaux.

La logique de cette procédure, c'est un peu étonnant parce que « carrière à risque », ça renvoie surtout pour les sociologues du travail ou de l'emploi, à des questions de précarité, c'est à cela aussi que cela renvoie en pratique, à des personnes qui n'ont pas de cotisations pendant plusieurs années. La notion de carrière à risque est vraiment entendue dans le sens de maîtrise des risques, et c'est un risque financier pour la caisse, qu'il faut minimiser. La logique de cette procédure produit des inégalités dans l'accès aux droits puisqu'elle soumet certains assurés à un contrôle plus strict que d'autres. De plus, ce contrôle plus strict est réservé aux salariés dont les carrières sont marquées par la précarité de l'emploi, par la migration ou bien par les mauvaises déclarations des employeurs. Justifiée par la lutte contre la fraude, c'est une procédure qui produit des inégalités qui s'additionnent aux inégalités existantes durant les carrières. Je vous disais que c'était une procédure dont la base réglementaire était presque infra-légale. Pour autant, elle est importante dans le dispositif de lutte contre la fraude au sein de la CNAV. Il y a d'ailleurs une statisticienne de la direction statistique de la CNAV qui est spécialisée, en partie, sur les critères de ciblage pertinents pour identifier les carrières à risque. Ces travaux ne sont pas diffusés, ce sont des travaux qui restent internes à la CNAV, donc je ne peux pas vous en dire plus. Je le souligne pour insister encore une fois sur le fait que c'est difficile d'avoir des éléments, d'objectiver les inégalités produites par ces procédures spécifiques.

Le deuxième exemple de procédures spécifiques que l'on peut observer, et que les techniciens et techniciennes de la CNAV évoquent régulièrement, ce sont les procédures de « mélange de comptes ». Parce qu'il arrive que plusieurs personnes cotisent avec un même numéro d'identification, et donc un même relevé de carrière enregistrant les trimestres de plusieurs assurés. Souvent, ce sont deux assurés, mais cela peut être plus. Il y a des exemples avec sept personnes qui ont cotisé avec un même numéro de Sécurité sociale. Ça peut être le cas quand des personnes ont partagé la même identité pour accéder à un emploi, mais ça arrive également que les caisses identifient mal certains assurés. Ces problèmes sont relativement connus et sont plus fréquents pour les assurés étrangers, dont l'identification dépend d'un patronyme dont la longueur est limitée. Il y a des personnes étrangères, notamment les personnes portugaises, qui ont des patronymes qui sont trop longs pour la caisse de retraite française, et le système d'identification des personnes françaises, dont le patronyme est coupé à vingt caractères, et qui peuvent avoir beaucoup d'homonymes. C'est quelque chose qui occasionne des mélanges de comptes. Ces mélanges de comptes, les techniciens et les techniciennes en parlent souvent puisqu'ils représentent les dossiers qui sont les plus lourds à traiter. Ce sont également les dossiers les plus lourds à produire pour les assurés, puisque dans ces cas-là, la caisse va demander à chaque personne concernée par le mélange de comptes de produire l'intégralité des justificatifs de sa carrière. Ces dossiers, ce sont des dossiers qui prennent des mois à établir et des mois à traiter, en particulier lorsque les carrières des assurés sont caractérisées par un grand nombre d'employeurs. Et donc ça, ce sont les exemples qui reviennent souvent dans les récits des techniciens ou des techniciennes, ce sont les intermittents du spectacle ou encore les personnels de service direct aux particuliers qui sont avec la figure de la femme de ménage portugaise qui a des valises entières de bulletins

de salaire et qui a subi un mélange de comptes parce qu'elle a été identifiée de la même manière qu'une autre personne.

Pour terminer là-dessus, ici encore, c'est le contrôle différencié des déclarations des assurés qui produit des conditions d'accès à la retraite qui sont plus restrictives pour les salariés qui ont été concernés par des mélanges de comptes, parmi lesquels les étrangers, retraités ou salariés, sont surreprésentés. Ces conditions seront d'autant plus difficiles qu'ils ou elles ont eu un grand nombre de bulletins de salaire au cours de leur carrière.

J'avais prévu deux autres parties. Donc là, c'est beaucoup trop long. Je vais en dire deux mots. Et puis si vous souhaitez m'interroger ensuite sur ces questions je préciserai. Les différences ou les inégalités d'accès à la retraite que j'ai évoquées jusqu'ici, je vous l'ai répété, elles sont difficiles à observer. Ce sont des différences de traitement qui sont relativement confidentielles. Et en réalité, il y a des différences qui sont beaucoup plus visibles, beaucoup plus claires et qui font l'objet de la plupart des retours auprès des caisses d'assurance vieillesse, c'est l'accès au minimum vieillesse et l'accès à la pension de réversion. J'évoque ces deux autres droits, puisque la retraite, on se représente cette catégorie de retraités comme homogène. Mais quand on perçoit le minimum vieillesse ou quand on perçoit une pension de réversion, on n'est pas soumis aux mêmes procédures de contrôle que quand on perçoit une retraite dite de droit direct. Je vais, peut-être, parler du minimum vieillesse et je vais m'arrêter.

Le minimum vieillesse, comme les différentes prestations d'assistance dites non contributives, c'est une prestation vieillesse qui a longtemps fait l'objet d'une condition stricte de nationalité et c'est seulement à la suite d'un long combat devant les tribunaux, mené par des militants et des militantes associatives à partir des années 80, que la condition de nationalité pour l'accès au minimum vieillesse a commencé à être affaiblie par la jurisprudence européenne au début des années 90 et elle a fini seulement par disparaître du droit de la Sécurité sociale en 1998 avec les lois Chevènement. L'accès des étrangers au minimum vieillesse est quelque chose de relativement récent dans l'histoire de la Sécurité sociale et qui pose problème à la Caisse, car c'est la condition de nationalité qui organisait la frontière de l'accès à cette prestation. Les caisses mettent en place, au début des années 2000, une nouvelle logique de contrôle basée sur la résidence. C'est quelque chose qui est un peu connu. L'obligation de résidence sur le territoire, c'est quelque chose qui est présent dans le Code de la Sécurité sociale depuis 1945, mais qui n'a fait l'objet de contrôles qu'à partir des années 2000. Avant les années 2000, c'était quelque chose qui était vérifié au moment de la demande, avec un justificatif de domicile. À partir des années 2000, les caisses de la Sécurité sociale, la CNAV, mais aussi la Caisse d'allocations familiales, développent une activité de contrôle des résidences des assurés. Les contrôles de résidence pour les bénéficiaires du minimum vieillesse sont effectués au début des années 2000 exclusivement sur les assurés étrangers, alors que cette condition de résidence est commune aux assurés étrangers comme aux assurés français.

Le Rapport de l'Inspection générale des Affaires sociales de 2002 indique, par exemple, qu'en Île-de-France, 362 enquêtes de résidence ont été réalisées au cours de l'année 2020. « *Du décompte opéré par la Caisse, il ressort que sur la totalité des enquêtes effectuées, 238 assurés sont algériens, 46 sont marocains, 41 sont tunisiens, 13 viennent d'Afrique noire, 11 sont originaires d'Europe et 13 viennent d'autres pays. Aucun de nationalité française* »²⁹. Ces contrôles discriminatoires, effectués en fonction de la nationalité des bénéficiaires, ont fait l'objet d'un numéro de la revue *Plein Droit* en 2012, notamment un article d'Antoine MATH.³⁰ Au sein de l'association CATRED, on observe que c'est le motif le plus important de recours auprès de la CNAV : recours pour refus ou pour suspension du minimum vieillesse.

Ainsi, pour l'accès au minimum vieillesse, les contrôles sont beaucoup plus restrictifs, ils sont d'une autre nature que l'accès à la retraite. Et je voulais évoquer le cas des pensions de réversion qui sont

²⁹ Françoise Bas-Théron et Maurice Michel, *Rapport sur les immigrés vieillissants*, s.l., Inspection générale des affaires sociales, 2002.

³⁰ Antoine Math, « Le contrôle par la résidence », *Plein droit*, 26 juin 2012, n° 93, n° 2, p. 3-7.

intermédiaires. Normalement, elles devraient se placer du côté assurantiel, c'est un droit qui relève de l'assurance et non pas de l'assistance comme le minimum vieillesse. Or c'est un droit qui est soumis à un contrôle des ressources. Il y a des conditions de ressources qui peuvent être contrôlées régulièrement par les caisses et qui font aussi l'objet de nombreux recours³¹.

Pour conclure rapidement, l'accès à la retraite au minimum vieillesse ou à la pension de réversion ne sont pas seulement les révélateurs d'inégalités passées liées au travail, mais elles sont également à l'origine d'inégalités qui, parfois, reproduisent ou renforcent des inégalités existantes auparavant entre salariés. Les modalités différentielles du contrôle des bénéficiaires participent largement à renforcer ces inégalités. L'effet des politiques de contrôle est renforcé par l'intensification de la lutte contre la fraude aux prestations sociales.

Une dernière chose, en lien avec l'actualité, car c'est quelque chose qui n'a pas été beaucoup discuté lors des débats sur la réforme des retraites et ses effets inégalitaires, c'est que l'accès au minimum vieillesse est soumis à une condition de résidence dont la définition a été, dans les années 2000, au bout d'un certain nombre de recours contestant les définitions implicites mobilisées par les caisses, défini à partir d'un temps passé sur le territoire français, à savoir six mois et un jour par an. La dernière réforme des retraites a transformé cette condition et elle a augmenté ce temps minimum à neuf mois sur douze. C'est quelque chose qui est passé assez inaperçu avec cette réforme des retraites, mais c'est quelque chose de massif qui va augmenter le nombre de situations dans lesquelles la CNAV va pouvoir considérer des bénéficiaires du minimum vieillesse comme fraudeurs ou ne respectant pas la condition de résidence.

Annie JOLIVET

Y a-t-il des questions dans la salle ? J'en ai une tout de suite, en attendant que ça se décide. Tu dis que, et effectivement c'est passé inaperçu, en tout cas je ne l'ai pas repéré, que la durée de résidence est passée à neuf mois. Mais est-ce qu'il est prévu d'élargir la procédure de contrôle aux Français qui s'installent à l'étranger pour bénéficier d'une retraite au soleil, avec pouvoir d'achat supplémentaire ?

Paul HOBEIKA

Ça, je peux répondre. Le contrôle de la résidence, maintenant, il est effectué normalement de manière indistincte entre Français et étrangers. Seulement les pratiques de contrôle à la CNAV ont évolué de manière comparable à ce qui a été décrit par Vincent Dubois à la CAF. Les dossiers qui vont faire l'objet d'un contrôle vont de plus en plus être identifiés par des algorithmes, des techniques de data-mining qui vont repérer, à partir d'une série de variables, quels dossiers vont être les plus susceptibles d'être des dossiers avec un risque de fraude. Cela fait partie des pratiques de maîtrise des risques financiers d'utiliser ces techniques statistiques pour identifier les cibles du contrôle. À la CAF, Vincent Dubois, Morgane Paris et Pierre-Édouard Weill ont eu accès à la liste des variables qui étaient utilisées, et ont montré de cette manière-là le caractère discriminatoire des contrôles³². C'est difficile d'y avoir accès. Dans le cadre de la CNAV, j'ai été contacté à un moment de ma thèse par une personne qui travaille dans une caisse régionale d'assurance retraite, qui est chargée d'appliquer les décisions du service contrôle et qui m'a contacté dans une démarche de lanceur d'alerte. Parce que cette personne était choquée de voir les numéros de Sécurité sociale des dossiers qui sortaient du contrôle. J'ai des chiffres. Il y avait une base de données de 405 dossiers qui ont été sortis du contrôle et où les droits devaient être révisés, entre 2017 et 2020. Parmi les 405 dossiers transmis par le service faute, il y en avait 158 qui concernaient des personnes nées en France. Donc plus de 60 % des révisions à effectuer après contrôle concernaient des personnes nées à l'étranger, en majorité des bénéficiaires de

³¹ Paul Hobeika, « Le patriarcat d'outre-tombe. Veuvage, réversion et recomposition des rapports sociaux à l'âge de la retraite », *Nouvelles Questions Féministes*, 2022, vol. 41, n° 1, p. 48-65.

³² Vincent Dubois, Morgane Paris et Pierre-Édouard Weill, « Des chiffres et des droits. Le data mining ou la statistique au service du contrôle des allocataires », *Revue des politiques sociales et familiales*, 2018, vol. 126, n° 1, p. 49-60.

l'ASPA. Les contrôles de résidence sont effectués aussi sur des personnes françaises, mais ils continuent à être en majorité effectués sur les personnes nées à l'étranger.

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci beaucoup pour votre présentation qui est vraiment très intéressante. Je faisais partie des chercheurs qui ont travaillé auprès des techniciens retraite, dans le cadre d'une convention Creapt avec la Cnav³³, et donc, évidemment, je suis très intéressée par vos travaux.

C'était en 2013, si je ne me trompe pas. C'est aussi la période de la dématérialisation des dossiers reçus. Et nous étions appelés sur une question d'erreur aussi. Nous avons pu mettre en évidence, en analysant l'activité des techniciens et celle des contrôleurs, que derrière ce taux se cachait une diversité d'aspects du travail dans ces deux métiers. Tout d'abord, le code erreur coché par le contrôleur, au moment où il détectait un problème selon lui, devait être choisi parmi des catégories d'erreurs qui se trouvaient souvent en décalage avec ce qu'il pouvait constater et aussi avec ce qui faisait la qualité du traitement du point de vue de l'activité du technicien. Et il y avait en particulier des erreurs qui étaient classées « avec incidence financière ». Cependant dans des cas que nous avons observés qui ont conduit à de telles erreurs, le technicien avait pris une décision au bénéfice de l'assuré, par exemple afin que tel assuré, identifié comme étant potentiellement en difficulté, n'ait pas de rupture de revenu. Et donc, il anticipait tel document qui allait trop tarder ou que telle lacune pourrait être régularisée après. Par exemple je pense à un cas où le technicien avait reporté des trimestres dont il n'avait pas encore la preuve, mais il savait que c'était l'administration et que cela allait arriver plus tard. Donc il avait fait le report de trimestres manuellement pour lancer le dossier en paiement, pour l'assuré et aussi afin de ne pas être lui-même pénalisé en termes de délais de traitement. Au final, le report ayant été fait entretemps par l'administration, le contrôleur a dû indiquer un double report avec code erreur avec impact financier. Mais pourtant des dimensions de la qualité (éviter une rupture de revenus trop longue pour un assuré en difficulté) avaient été tenues par le technicien. Il y a ces éléments-là.

Serge VOLKOFF

Pour poursuivre sur la démarche de Valérie, j'étais aussi sur les mêmes études. Je ne sais pas si c'est dans le champ des préoccupations que vous intégrez, mais les personnels, techniciens-conseils, ou les techniciens-carrière ou agents de contrôle peuvent endosser de manière plus ou moins proactive un rôle de réducteur des inégalités. Peut-être que certains, selon les conditions de travail, y renoncent un peu. Et d'autres, au contraire, le prennent à cœur. Je pense que ça rejoint une partie des considérations de Jean-Marc Weller que vous avez cité au tout début, c'est l'idée de la conception du service public. Je citerai seulement deux exemples.

Dans certaines périodes, on insiste dans les services relevé de carrière, dans ceux qui sont à quelques années avant la liquidation, pour qu'ils limitent la durée de temps qu'ils consacrent à un dossier. Si on laisse le technicien en relevé de carrière garder sous le coude, en attendant d'avoir plus de renseignements, pendant quatre mois, pendant six mois, à la fin, les relevés de carrière sont beaucoup mieux consolidés et ça protège des risques pour l'assuré. Si on est dans une période où on resserre les délais, à un moment donné, le technicien laisse le relevé en l'état, même si tout n'est pas vérifié.

L'autre exemple est sur l'usage des rendez-vous, ce qu'ils nous avaient expliqué, c'est quand on a un peu de temps et qu'on a, en face de soi, quelqu'un qui ne va pas trop mal comprendre ce qu'on lui racontait, notamment pour un étranger ou une personne d'origine étrangère, et quand on a justement quelqu'un avec qui on peut se faire comprendre, on fait un effort de pédagogie collective, c'est-à-dire qu'on explique à cette personne non seulement des choses qui la concernent directement, mais un peu plus d'items généraux sur l'organisation, en jouant sur le fait que cette personne a une famille, des

³³ Volkoff, S., Zara-Meylan, S., Mardon, C., & Gaudart, C. (2016). *Gérer les assurés de près et de loin. Un enjeu pour la qualité chez les techniciens retraite*. Connaissance de l'Emploi, Le Quatre pages du CEET n°131, Cnam.

relations dans son quartier, des personnes parlant la même langue et que, du coup, ça circule. Évidemment, quand on resserre les durées de rendez-vous, on oublie cette fonction « formative » des rendez-vous. Ça fait partie des éléments, je ne sais pas si ça fait partie aussi de l'univers que vous étudiez.

Paul HOBEIKA

Moi, j'avais fait mon enquête exactement à la même période, c'était en 2013. Je vous avais croisés dans le bureau de Vincent Poubelle à la direction statistique de la CNAV, mais je pense que j'étais resté moins longtemps que vous. C'était quelques mois que j'avais passé au sein de la CNAV et un mois au sein d'une agence retraite. Donc, il y a beaucoup de choses qui me parlent de ce que vous dites ou qui me rappellent des choses, notamment sur la mise en place du rendez-vous, le problème de distance avec les assurés, etc. Et comme vous le disiez, les techniciennes n'ont pas forcément toutes les mêmes rapports aux assurés ou la même manière de faire leur travail.

J'ai observé ça avec comme question : quel est l'effet de leurs différences de pratique sur d'éventuelles inégalités de liquidation et d'inégalités d'accès aux droits à la retraite ? J'ai surtout observé qu'elles avaient de moins en moins de pouvoir, en réalité, qu'elles voyaient moins les assurés, leur temps de rendez-vous était de plus en plus contrôlé. L'idéal était qu'il fasse vingt minutes à une demi-heure, mais au-delà, c'était trop long. En vingt minutes, elles avaient surtout le temps de parler, d'exposer, de faire la présentation, et dès qu'il y avait des questions, ça débordait le temps imparti pour le rendez-vous. Il y avait une forme de diminution de l'accueil physique des assurés. Avant, ils ouvraient toute la journée, et ensuite, c'était une demi-journée, puis c'était sur rendez-vous uniquement. Puis, ils ont mis des agents de sécurité à l'accueil, puis ils ont enlevé les affiches CNAV, on ne voyait plus que c'était la CNAV en passant devant le bâtiment. Il y a eu une disparition des lieux d'accueil, des transformations des lieux d'accueil qui sont devenus des lieux de travail en back-office. Même si des assurés continuent d'être reçus, ce n'est pas un rendez-vous et il y a moins de rendez-vous.

Comme vous le disiez aussi sur les contrôles, les techniciennes se plaignaient souvent de ne pas avoir de marge de manœuvre, c'est-à-dire qu'elles peuvent vouloir favoriser l'accès rapide aux droits, et elles étaient souvent contrôlées si elles ne respectaient pas la procédure. Et donc, il semblait qu'elles avaient peu de pouvoir sur le traitement, alors même qu'elles s'occupent de la majeure partie du traitement du dossier. Au contraire, Jean-Marc Weller décrit des techniciens qui se déplacent chez les personnes qui partent à la retraite et où l'objet du rendez-vous n'est même pas défini avant qu'il commence. C'est-à-dire que tout émerge dans l'interaction, on se rend compte que la personne peut partir avec une retraite, avec un départ pour invalidité, ou autre chose. J'observais plutôt des rendez-vous qui étaient très cadrés, très préparés par les techniciennes avant le rendez-vous, à partir du dossier, en fonction des personnes reçues et qui avaient peu de place. Il y avait peu d'incertitude dans l'interaction. C'étaient-elles qui menaient l'interaction, et s'il n'y avait pas de question, ensuite, ça passait à la suite parce que leur charge de travail augmentait. Elles avaient à la fois des rendez-vous à effectuer, un nombre de dossiers par jour, mais ça, vous devez bien connaître. Et puis il y avait la permanence téléphonique que la direction cherchait à mettre en place parce que la plateforme téléphonique était débordée, etc. C'est plutôt ça que j'ai essayé de mettre en avant : la marge de manœuvre – ou le « pouvoir discrétionnaire » – des agents de base de l'administration était faible. En tout cas, moi, je n'arrivais pas à l'observer. Je n'avais pas des éléments pour dire qu'elles avaient un pouvoir discrétionnaire qui aurait des effets sur les inégalités de traitement.

Par contre, ce qui était mis en place était vraiment une logique de tri des assurés, de trier les personnes qui étaient légitimes pour être reçues, avoir un rendez-vous, etc. Les personnes qui n'étaient pas légitimes et qui devaient contacter le 3960, la plateforme téléphonique, ou alors passer par le site internet. Et ça, c'était ce qu'il se passait au guichet, vraiment à l'accueil des agences, avec les chargées d'accueil qui essayaient de renvoyer le plus possible les personnes vers la plateforme téléphonique ou le site internet, par exemple pour récupérer des relevés de carrière ou des notifications de retraite, etc.

Annie JOLIVET

D'autres questions ?

Valerya VIERA GIRALDO

Merci beaucoup pour cette présentation. Pendant tout le long de la présentation, j'ai eu l'impression, dans tout ce que vous avez raconté, que vous parliez des femmes sans le dire directement. Puis cela s'est matérialisé un peu ensuite avec l'exemple de la femme Portugaise. Mais est-ce que c'est vraiment le cas ? Ces inégalités d'accès à la retraite touchent particulièrement plus les femmes ? Car quand vous parliez des parcours non linéaires, avec des trous dans les parcours – ce qui fait concrètement penser aux femmes et aux arrêts suite à l'arrivée d'enfants, et qui sont cohérents avec les changements d'employeurs, puis en plus les secteurs évoqués sont souvent les secteurs de service à la personne et du secteur tertiaire, où encore une fois avec la segmentation sexuée du marché de l'emploi on sait que ce sont des secteurs où les femmes sont surreprésentées, moi j'ai l'impression que votre exposé parle des femmes sans le dire. Mais peut-être que je me trompe.

Puis, ensuite, quand on commence à s'intéresser aux pouvoirs publics, et à leur intérêt orienté envers la chasse aux fraudes et pas à celui des conditions de vie des retraités. On peut se demander, peut-être naïvement quand on a suivi les discours autour de la toute dernière réforme, si dans ces contrôles ils prennent en compte les transformations du monde du travail. Car cette figure du travailleur - au masculin - qui a travaillé plusieurs années dans la même entreprise, en CDI, et qui a fait carrière, elle devient de plus en plus rare. Alors, je sais bien que le CDI reste proportionnellement majoritaire en France, mais on sait aussi que la proportion des CDD augmente. Ce qui va donc potentiellement complexifier les dossiers et cas, comme c'est déjà le cas d'après votre présentation. Du coup, ma question est de savoir si ces mutations du monde du travail sont prises en compte, est-ce que c'est a minima quelque chose qui est mentionné par la Cour des comptes... ou si la chasse aux fameuses fraudes reste le seul objectif.

Annie JOLIVET

Je voudrais compléter la question parce que justement, on a été longtemps, puisqu'on est sur les fins de carrière, avec l'idée que soit les gens étaient chez le même employeur, soit il y avait une sorte d'interruption, ils allaient sur du chômage, de la préretraite, un truc simple. Et on voit que les cas de CDD, y compris les contrats courts, se multiplient au moins pour une partie d'entre eux avec la question de l'allongement de la vie professionnelle. Donc est-ce que ça, ça ne rend pas encore plus risqué ce que tu décris ? Puisqu'en fait, il va falloir faire, à la toute fin, toute une série de régularisations. L'idée que la précarité, c'était plutôt un moment et plutôt tôt et qu'ensuite ça s'installait et qu'on pouvait du coup suivre le dossier au fil de l'eau. Là, il va falloir faire beaucoup de choses à la toute fin. Est-ce que, de ton point de vue, ça peut aussi jouer ?

Paul HOBEIKA

Merci pour ces questions. C'est vrai que je n'ai pas été explicite sur est-ce que ce sont des hommes, est-ce que ce sont des femmes, etc. quand je parle des assurés ou des victimes de discrimination. En réalité, si, il y a une manière de répondre, parmi les dossiers de l'association CATRED, que j'ai exploités pour la thèse, des dossiers de recours, il y a deux catégories principales : des hommes immigrés qui demandent l'ASPA et avec une partie de femmes immigrées qui demandent l'ASPA et des femmes qui demandent une pension de réversion. Soit qui font un recours suivi de leur pension de réversion, française ou immigrée. Souvent, quand elles sont françaises, mariées à une personne immigrée. Ce sont très souvent des dossiers qui concernent des personnes qui sont elles-mêmes migrantes ou ont un conjoint migrant.

Il y a un effet de l'histoire de cette association, qui est une association qui a été créée par des Algériens âgés à la suite de la mobilisation des foyers Sonacotra, qui s'est terminée au début des années 80, l'association a été créée en 1985, avec pour revendication l'accès, pour les étrangers, à l'allocation

adulte handicapé et au FNS (le fonds national de solidarité), l'ancien minimum vieillesse. C'est cette lutte-là qui a été une lutte portée par d'autres associations, qui a été victorieuse dans les années 90. Au départ, dans les archives de l'association, ce n'était vraiment que des hommes qui ont vécu en foyer de travailleurs. Et petit à petit, tournant des années 2000, avec la victoire en 98 qui permet l'accès des étrangers au minimum vieillesse, le public de l'association évolue. Il y a aussi un effet, que souligne Mirjana Morokvasic³⁴, que les femmes immigrées ont plus travaillé de manière déclarée à partir des années 80-90, ce qui explique aussi le fait qu'elles puissent plus qu'avant faire des recours auprès des caisses de Sécurité sociale au moment de la retraite. En tout cas il y a une féminisation du public de l'association. Ce n'est plus que des hommes qui demandent le minimum vieillesse, c'est plus varié.

Et c'est plus varié aussi en termes de nationalité des personnes. Même si l'association a une histoire qui la rattache à un groupe social particulier, l'éventail de situations présentes dans les archives, depuis les années 2000, est plus large que le collectif de base de l'association. Du coup, j'interprète le fait que sur l'ASPAs, alors que c'est une prestation qui est perçue plus par des femmes que par des hommes. 56 % des bénéficiaires de l'ASPAs, ce sont des femmes. Alors que, dans les recours de l'association, les recours concernant l'ASPAs, ce sont principalement des hommes, j'identifie ça comme un lien avec le public historique de l'association, qui s'est conservé malgré son institutionnalisation et le fait qu'ils ont diversifié leur public et les manières de les contacter. Par contre, les dossiers qui concernent les pensions de réversion, ce sont exclusivement des femmes.

Sur les mutations du monde du travail, le fait qu'il y a une précarisation des seniors, etc. Qu'est-ce que ça va produire ? C'est difficile à dire. Comme disait Serge Volkoff, le travail est quand même organisé pour qu'au moment du départ à la retraite, l'essentiel de la régularisation de carrière soit fait. Mais je pense que ce qui est compliqué, c'est que la précarisation augmente le travail de régularisation alors qu'en effectif, les effectifs de la CNAV ont plutôt tendance à diminuer. Il y a eu plusieurs grèves à la CNAV parce qu'ils ne sont pas assez nombreux pour traiter les demandes. Ce que cela produit est une hiérarchisation des droits, entre ceux qui vont être traités en priorité et ceux qui sont considérés comme secondaires, qui vont pouvoir être mis sous la pile ou au bout de la file d'attente. C'est notamment l'ASPAs qui n'a pas de délai de traitement. Il y a des cas de personnes qui attendent 36 mois avant de percevoir l'ASPAs. Alors que la retraite, normalement, c'est quatre mois. La retraite de réversion, c'était six mois, maintenant, c'est devenu quatre mois dans les conventions d'objectifs et de gestion qui sont signées entre l'État et la CNAV. Avec, quand même, une différence importante, c'est que la retraite, on peut faire la demande avant de passer à la retraite. La pension de réversion, on ne peut pas faire la demande avant le décès du conjoint. Il y a forcément un délai. Ça crée des situations où des veuves se retrouvent sans ressources pendant plusieurs mois, puisqu'il y a un temps de traitement. L'ASPAs, c'est très long.

Il y a une autre prestation qui concerne quasi exclusivement des femmes, qui est l'allocation veuvage qui, au moment de mon enquête, faisait l'objet de délais de traitement de plus de deux ans. Cela concerne relativement peu de personnes, c'est pour les veuves de moins de 55 ans, sous conditions de ressources, etc., donc c'est considéré comme vraiment très secondaire par la caisse et, c'est important, c'est traité par un service spécialisé et donc qui a des moyens limités. J'avais assisté à une réunion où on demandait à des chargées d'accueil dans des agences de ne pas faire trop de pub pour cette prestation puisque, de toute façon, les services chargés de traiter les dossiers étaient débordés et que ce serait des années d'attente avant de pouvoir, éventuellement, la percevoir. J'ai surtout développé les aspects sur le contrôle, mais cet exemple illustre ce que je vous disais sur la file d'attente, que c'est une des manières de hiérarchiser la légitimité des droits. Parce qu'il y en a qui peuvent être considérés comme secondaires et ça ne va pas poser plus de problèmes que ça.

³⁴ Mirjana Morokvasic, « Femmes et genre dans l'étude des migrations : un regard retrospectif », *Les cahiers du CEDREF. Centre d'enseignement, d'études et de recherches pour les études féministes*, 2008, n° 16, p. 33-56.

Annie JOLIVET

Merci beaucoup. Je trouve que c'est un branchement particulier entre les conditions de travail éventuellement expérimentées par les gens qui ont des droits plus difficiles à faire valoir et puis l'impact sur les conditions de travail des gens qui doivent préparer leur dossier. C'est un bouclage pas forcément positif, mais, en tout cas, qui pose beaucoup d'interrogations, que nous poursuivrons cet après-midi après une pause déjeuner restaurative.

Chapitre 7

Pénibilité du travail et retraite : une comparaison internationale des dispositifs existants

Annie JOLIVET, Économiste, Cnam, CRTD et CEET, Gis Creapt et chercheuse associée à l'Ires

S'interroger sur l'incidence des conditions de travail sur les conditions de départ à la retraite c'est se poser au moins deux séries de questions. Les conditions de travail sont-elles prises en compte au moment du départ à la retraite ? Permettent-elles un départ plus tôt, sans pénalisation de la pension de retraite, en particulier lorsqu'il peut manquer quelques trimestres, que les conditions d'activité n'ont pas pu être aussi longues que celles exigées par la durée d'assurance requise ? Quelles sont les conditions de travail prises en compte et comment le sont-elles ? Ce sont des questions qu'on se pose habituellement en France et qu'on a eu l'occasion d'envisager au moment des deux dernières réformes des retraites. Ce sont aussi des questions qu'on peut aborder en comparaison internationale.

Répondre à ces questions-là, en comparaison internationale, c'est une « mise à l'épreuve » (pour reprendre l'intitulé du séminaire) sur plusieurs plans. D'abord, c'est une mise à l'épreuve de la personne qui fait ce travail (*rires*). C'est aussi une mise à l'épreuve de la façon dont on conçoit la pénibilité et les modalités de sa prise en compte en France par rapport à d'autres pays. Se projeter dans d'autres pays, est aussi un moyen de re-juger ce qu'on a l'habitude de considérer comme acquis en France, en regardant comment les choses se passent. Qu'est-ce que la pénibilité du travail ? Il n'y a pas de définition internationale même si le terme lui-même fait quand même l'objet d'un consensus pas total et relativement récent. Pas total parce que « pénibilité » est un terme francophone qui est parfois utilisé tel quel dans des publications anglophones, mais les termes *hardship* ou *arduousness* sont aussi utilisés dans les publications anglophones. On est déjà un peu dans l'inconfort quand on doit utiliser un terme parce qu'on n'a pas de terme stabilisé au niveau international et pas de définition. Cela oblige à regarder les choses très en détail et pays par pays.

Dans quelle mesure les dispositions existantes sont-elles efficaces ou effectives ? Je vais m'intéresser essentiellement ici aux possibilités de retraite à un âge plus précoce mais on pourrait examiner d'autres dispositions que je mentionnerai en conclusion. Efficace signifie : dans quelle mesure les dispositions existantes permettent à des personnes qui ont été exposées à certaines conditions de travail — et, vous allez le voir, « certaines » revient souvent dans la présentation — de partir en retraite ? Effectives : combien de personnes sont concernées parmi toutes celles qui pourraient l'être, toutes celles qui ont été exposées ?

Mon intervention porte sur les résultats d'un travail qui a été mené à bride abattue entre janvier et mars de cette année, pour le Conseil d'Orientation des Retraites, qui préparait une séance sur la pénibilité. On m'a demandé de regarder les dix pays suivis par le COR et j'ai proposé de regarder quatre pays supplémentaires dans lesquels je sais que des dispositifs existent³⁵.

La présentation comportera trois temps. D'abord la définition ou délimitation de la pénibilité. Ensuite les conditions de travail d'une part, les emplois et les professions d'autre part, deux angles par lesquels on aborde la pénibilité dans les pays qui la prennent en compte. Enfin, un petit tour sur les

³⁵ Jolivet A. (2023), « Pénibilité du travail et retraite : une comparaison internationale des dispositifs existants », *Document de travail*, CEET, n°215, mars. <https://ceet.cnam.fr/publications/documents-de-travail/penibilite-du-travail-et-retraite-une-comparaison-internationale-des-dispositifs-existants-1406126.kjsp>

dispositifs permettant une retraite anticipée. La conclusion portera sur des pistes pour prolonger ce travail.

I. Définition/délimitation

Puisqu'il n'y a pas de définition internationale, la première difficulté est déjà de repérer ce qu'on va chercher dans chacun des pays. Quels sont les termes utilisés ? Pour cela j'ai complété un travail qui avait déjà été commencé par des études comparatives antérieures.

Tableau 1 : Une grande variété des termes...

Pays	... associés à des dispositifs ou à une définition
Allemagne	<i>berufliche Belastungen</i> (charges dues au travail)
Autriche	<i>Schwerarbeit</i> (travail lourd)
Belgique	<i>métiers lourds/zwaar beroepen</i>
Espagne	<i>trabajos de naturaleza excepcionalmente penosa, peligrosa, tóxica o insalubre</i> (travaux de nature particulièrement pénible, dangereuse, nuisible ou insalubre)
États-Unis	« risque professionnel » ; travail « malsain » ou « dangereux »
France	pénibilité du/au travail ; catégories actives
Italie	<i>lavori usuranti</i> (travaux usants) ; <i>lavorazioni particolarmente faticoso e pesanti</i> (activités particulièrement fatigantes et pesantes)
Japon	travail qu'une personne n'est pas apte à accomplir
Pays-Bas	<i>zware beroepen/functies</i> (métiers lourds/fonctions lourdes)
Pologne	<i>praca w szczególnych warunkach</i> (travail dans des conditions particulières) <i>praca o szczególnym charakterze</i> (travaux d'une nature particulière)
Portugal	<i>natureza, especialmente, penosa ou desgastante da atividade profissional exercida</i> (caractère particulièrement pénible ou usant des activités professionnelles exercées) <i>profissão de desgaste rápido</i> (professions à usure rapide)
Royaume-Uni	<i>physical and psychological hardship</i> ; <i>arduous and hazardous jobs</i>
Suède	<i>svårighet</i> ou <i>svårighetsgrad</i> (difficulté ou niveau de difficulté)

Sources : Duraffourg, Corlay & Kanhonou (2013) ; OCDE (2011) ; Syndex (2014) et fiches pays (Jolivet, 2023)

Comme vous pouvez le voir, les termes utilisés diffèrent selon les pays. On peut distinguer deux groupes :

- Il y a d'une part des termes qui renvoient au « travail dur » ou au « travail lourd », par exemple en Autriche, ou aux « charges dues au travail » en Allemagne. Vous trouvez aussi en Belgique et aux Pays-Bas une idée très proche avec les « métiers lourds », et en Suède celle de « difficulté ».
- Il y a d'autre part la référence à des métiers particulièrement ou exceptionnellement pénibles parce qu'ils sont « dangereux, toxiques, insalubres » comme en Espagne ou « usants ou particulièrement fatigants et pesants » comme en Italie. On retrouve un peu la même idée en France avec toutefois une distinction entre dangereux et usant.

Ces deux groupes de termes ne sont pas incompatibles, mais cette richesse dans les dénominations rend les éléments pertinents assez compliqués à chercher.

Je voulais quand même citer les études sur lesquelles je me suis appuyée³⁶. Quand on m'a demandé de faire ce travail-là, je suis retournée voir les comparaisons internationales les plus anciennes parce que certaines d'entre elles étaient très riches. Il y a notamment un très intéressant rapport d'une mission de l'IGAS conduite en 2013, avec des éléments très précis sur des pays comme l'Italie et la Pologne. Il y a eu une étude de Syndex, qui a l'avantage d'entrer dans le détail de certaines branches, et qui apporte des éléments d'analyse plus fins que je n'aborderai pas ici. Tous ces documents, à part celui de l'IGAS, sont tout à fait publics. Et puis, j'ai découvert in extremis, et par hasard, un rapport du réseau européen pour la politique sociale qui a été fait, cette fois-ci, sur 35 pays européens, dont

³⁶ OCDE (2011), *La prise en compte de la pénibilité du travail dans les systèmes de retraite des pays de l'OCDE*, Division des politiques sociales, Document de travail ; Duraffourg M., Corlay D. & Kanhonou N. (2013), *Comparaison internationale des dispositifs de prise en compte de la pénibilité, Rapport IGAS pour la Commission pour l'avenir des retraites*, 2013 (version de travail, non publiée) ; Syndex (2014), *Meilleure compréhension des « métiers pénibles » dans le débat européen sur les retraites*, Rapport pour la Confédération européenne des syndicats (CES) et les fédérations syndicales européennes FETBB, ETF, FSESP, IndustriAll, Uni-Europa, Juillet ; Natali D., Spasova S. & Vanhercke B. (2016), *Retirement regimes for workers in arduous or hazardous jobs in Europe. A study of national policies*, European Social Policy Network (ESPN), European Commission (+ 35 monographies nationales).

l'intégralité des pays de l'Union européenne. Chaque pays fait l'objet d'une monographie très précise en quelques pages.

L'enjeu du point de vue de la méthodologie, c'est de vérifier, préciser, compléter et actualiser. Par exemple confronter la description des dispositifs dans ces différentes études comparatives, pour vérifier si l'intitulé, les conditions d'accès sont bien les mêmes, si les dispositifs sont les mêmes ou si certains rapports en mentionnent d'autres. Les dispositifs propres à la fonction publique ne sont pas forcément abordés. Dans beaucoup de pays, ce sont des cas particuliers. L'un des enjeux, entre 2016 et 2023, est en particulier de savoir où on en est de la mise à jour des débats, des conflits éventuels sur ce sujet. D'autant qu'on le voit bien en France, les débats évoluent très rapidement d'année en année. Les études comparatives existantes servent de base, permettent d'identifier des termes, les intitulés des dispositifs, les lois qui les ont créés. Il faut ensuite aller chercher des informations dans les publications scientifiques, syndicales, médias ou dans les sources officielles d'un pays, puis les confronter aux informations déjà collectées, avec souvent plusieurs allers-retours. Cela nécessite d'utiliser des traducteurs automatiques, pour toutes les langues non pratiquées, mais avec la plus grande prudence et des techniques de vérification. Comme je travaille régulièrement sur l'actualité économique et sociale de la Suède, je suis très attentive à tout cela.

Sur la définition/délimitation de la pénibilité du travail, après beaucoup d'hésitations, en croisant les données, etc., sur ces 14 pays, j'ai abouti à trois cas de figure.

- **Premier cas de figure : pas de définition de la pénibilité du travail.** Soit je n'ai pas pu en identifier de façon précise, soit il est avéré qu'il n'y en a pas. En tout cas pas de définition nationale et en lien avec la retraite, ce qui était mon point d'entrée. Il peut exister des dispositions au niveau régional, dans certains secteurs ou dans certaines entreprises. Il peut exister une définition dans le champ de la santé et sécurité au travail, mais je n'y accède pas par le mode d'interrogation que j'ai utilisé et dans le temps que j'ai pu y consacrer. Le Canada, les États-Unis et le Royaume-Uni sont dans ce cas. Il y a sans doute un lien aussi avec la structuration du système de retraite. Par exemple, en Belgique et aux Pays-Bas, il n'y a pas de définition pour le secteur privé, mais il y a quelque chose qui existe, ou qui existait, pour les Pays-Bas, pour la fonction publique. En Suède, point d'interrogation. Probablement rien, mais peut-être aussi parce qu'il n'y a pas de définition nationale s'appliquant à la retraite dans un système de retraite par comptes notionnels. Il existe peut-être des dispositions relatives aux conditions de travail dans des retraites d'entreprise, dans des accords collectifs en matière de conditions de travail, de santé et sécurité au travail.
- **Deuxième cas de figure : une définition inférentielle de la pénibilité.** Il n'y a pas de définition explicite, mais il existe des listes de conditions de travail ou d'emplois ou de professions dont on peut déduire une définition. C'est le cas de la Finlande, que je présenterai plus tard, avec une liste de conditions de travail. En Belgique, que j'ai citée comme exemple du premier cas de figure, il existe une prise en compte assez complexe de la pénibilité dans la fonction publique, avec des listes de professions et des degrés de pénibilité. On entre clairement par les métiers, les professions et l'activité de travail. Dans un cas au moins, l'Autriche, on a à la fois des listes de métiers/professions et de conditions de travail. Je vous en dirai un mot plus loin.
- **Troisième et dernier cas de figure : une définition mixte** avec à la fois une définition explicite, au moins la mention d'effets du travail, et une liste plus ou moins large de métiers et/ou de conditions de travail. C'est le cas de la France, que vous connaissez sans doute, où on a une définition analytique qui est très aboutie et une liste assez courte de conditions de travail. En Espagne et au Portugal, on a une ébauche de définition analytique et une liste relativement modeste d'emplois et de professions. En Italie et en Pologne, on a là aussi une petite définition, mais on a surtout des listes très impressionnantes de professions et/ou de conditions de travail, la Pologne ayant les deux, une liste d'emplois et une liste de conditions de travail. Je peux également mentionner la Belgique, parce qu'elle a tenté le coup en 2018, dans le cadre d'un débat sur la réforme des retraites. L'objectif était d'avoir une définition commune, une espèce de liste commune pour la fonction publique et le secteur privé. Le processus a échoué, entre autres, sur l'intégration d'un

élément de conditions de travail qui n'était pas accepté du côté patronal. Ce refus a fait capoter l'ensemble du projet. Actuellement, il n'y a donc pas, pour le secteur privé, de définition. Et je classe ici l'Allemagne, dont on va parler juste après, parce que là aussi il n'y a pas de définition nationale. C'est une particularité. Il y a beaucoup de choses qui passent par les conventions collectives, mais plutôt dans certains secteurs.

Prenons ce cas de l'**Allemagne**. Il n'y a pas de définition légale de la pénibilité. Il n'y a pas non plus de dispositions générales sur la retraite anticipée. En revanche, il y a une approche de la pénibilité avec une définition par l'Institut fédéral pour la santé et la sécurité du travail. Donc on est dans le cas de figure où l'on a une approche par la santé et la sécurité au travail : travail physique lourd et conditions de travail pénibles et stressantes. On retrouve des choses assez habituelles. Position debout, travail manuel, déplacement ou soulèvement de charges lourdes, travail dans une position imposant une contrainte au corps ou exposée à des réverbérations et des vibrations fortes. On retrouve quand même pas mal de choses que l'on a dans la définition française. Et puis, il y a l'idée de conditions de travail pénibles ou stressantes, avec l'idée de la fréquence pour le travail physique lourd. Est-ce que c'est un aspect fréquent du travail ou de la profession ? On rejoint peut-être un peu les seuils d'exposition. Et le ressenti par les travailleurs que ces conditions sont pénibles ou stressantes. Ces éléments-là servent à repérer des conditions de travail pénibles, en particulier parce que l'Allemagne fait régulièrement des enquêtes statistiques associant conditions d'emploi et conditions de travail. Et donc, il y a un suivi statistique de ces professions-là, mais ils ont choisi de ne pas faire de dispositif accroché à la retraite anticipée et de mettre plutôt le paquet sur les conventions collectives et la prévention en entreprise. Ce qui explique que je n'ai rien à vous montrer sur l'Allemagne, mais il y a énormément de réflexions et, évidemment, c'est un sujet qu'ils ont envisagé.

II. Les conditions de travail et les emplois/métiers/professions

Le tableau 2 suivant présente une synthèse des conditions de travail considérées comme pénibles dans les cinq pays qui en donnent une liste. On retrouve l'Autriche, la Finlande, la France, l'Italie et la Pologne.

J'ai regroupé et classé les conditions de travail prises en compte dans chaque pays selon quatre catégories : les rythmes de travail, l'environnement de travail, le travail physique, et la charge mentale ou émotionnelle. Ce sont les grandes catégories utilisées en France pour le compte pénibilité ou les catégories usuelles dans les enquêtes Conditions de Travail et Risques Psycho-Sociaux en France.

Les **rythmes de travail** font partie des conditions de travail qui sont citées dans tous ces pays, à l'exception la Pologne. Le travail de nuit fait l'objet d'un large consensus. C'est le facteur qui est le plus présent. C'est pour cela que je l'ai indiqué en rouge. Ensuite, concernant les autres rythmes, vous avez des choses qui peuvent être très variables suivant les pays. Le travail en équipes alternantes est pris en compte dans trois pays seulement, et le travail posté dans un seul pays dans certains secteurs. En Finlande en revanche, un rythme est pris en compte qui n'apparaît pas dans les autres pays : les longues journées répétées. Peut-être parce que des accords collectifs ont mis en place en Finlande des longues journées de dix heures et plus. Cela fait partie aussi de choses qui se négocient en Suède dans certains secteurs.

Tableau 2 : Synthèse des conditions de travail prises en compte dans 5 pays

	Autriche	Finlande	France	Italie	Pologne	
Rythmes de travail	Travail de nuit	x (+ autres)		x	x	
	Travail posté				x (secteurs)	
	Travail équipes alternantes	x + nuit ou disponibilité	+ si stressant	x + nuit		
	Autres rythmes		+ longues journées répétées			
Environnement physique de travail	Hyperbare	x		x	x (sous l'eau)	
	Chaleur	x		x	x	
	Froid	x		x	x	
	Bruit	x		x		
	Substances nocives	x			x amiante	
	Travail sous terre, en espace confiné	x + vibrations, bruit, chaleur			x	x sous terre, sur l'eau, en l'air
Travail physique	Vibrations	x				
	Effort physique	x KJ/Kcal x KJ/Kcal + chaleur + nuit	x sollicitation très forte système resp. et cardiovasc. x grande force musculaire ou pression long terme sur les muscles + équipements de protection qui ajoutent à l'effort			x débit énergétique
	Manutention manuelle charges lourdes					x charge statique très importante
	Postures		x			x (posture fixe)
	Travail répétitif			x		
	Autres	équipement protection	mouvements force, rapidité et torsion			
Charge mentale ou émotionnelle	x soins particuliers x travail sur écran (dense, + autres cond)	x travail interactif, effort mental x vigilance, risques élevés ou menace de violence		x conducteurs transports en commun	x pression psychologique et physique et risque pour autrui	

Ensuite, on a un bloc assez important de conditions de travail qui concernent l'**environnement physique de travail** : chaleur, froid, bruit sont fréquemment cités. Les substances nocives ne sont mentionnées que dans deux pays, et pas en France comme vous le remarquez. Et puis il y a des particularités sans doute liées à la puissance des secteurs d'activité concernés. Vous trouvez, par exemple, le travail sous terre, en espace confiné – pas seulement sous terre. En Pologne, on considère comme pénible le travail sous terre, sur l'eau, en l'air. En Autriche ces conditions sont prises en compte lorsqu'elles sont combinées aux vibrations, au bruit, à la chaleur.

Troisième bloc : le **travail physique** J'ai été obligée de créer une condition de travail « effort physique » parce que dans trois pays, l'Autriche, la Finlande et la Pologne, c'est un critère utilisé pour mesurer le degré de pénibilité. Par exemple, la dépense en kilojoules est utilisée en Autriche comme un critère de repérage. En Finlande, le niveau d'effort physique est apprécié à partir d'éléments très détaillés : la sollicitation du système respiratoire et cardiovasculaire, la force musculaire nécessaire. Vous voyez qu'en France et en Italie, en revanche, ces conditions de travail ne sont pas prises en compte, ce que je signale en orange. En particulier, figurent dans ce bloc travail physique des facteurs qui ont été retirés du compte pénibilité au moment du passage du C3P au C2P.

Pour finir, un quatrième bloc fait apparaître dans tous les pays sauf en France la **charge mentale ou émotionnelle**. J'ai souligné ces conditions de travail en vert. Figurent ainsi le travail sur écran dense, les soins particuliers en Autriche ; le travail interactif et l'effort mental, la vigilance et les risques élevés de menaces ou violences en Finlande ; le travail des conducteurs de transports en commun pour l'Italie ; la pression psychologique et physique et le risque pour autrui en Pologne. Ces conditions de travail que nous avons laissées de côté en France, qui ne font pas partie des facteurs de pénibilité, sont considérées dans les quatre autres pays comme faisant partie des conditions de travail pénible.

Si l'on considère maintenant les métiers ou professions considérées comme pénibles, on constate que des listes existent dans 5 pays. Le tableau 3 suivant vise à permettre une comparaison entre ces pays. Le découpage par métiers/professions a été élaboré à la fois pour avoir un nombre de lignes pas trop important, ce qui implique des regroupements, et pour mettre en évidence des métiers peu mentionnés, par exemple les métiers de l'agriculture, la viticulture, la sylviculture et de jardinage.

J'ai signalé en orange les deux pays qui ont une liste assez impressionnante : la Pologne et l'Autriche.

Tableau 3. Synthèse des professions concernées par des dispositions relatives à la pénibilité

	Autriche*	Espagne	Italie	Pologne	Portugal
Métiers agriculture, viticulture	•				
Métiers sylviculture, jardiniers	•			x	
Marins, marins pêcheurs	•	x		x	x
Industries agroalimentaires	•		x		
Métiers BTP	•				
Mineurs, travailleurs des carrières	•	x	x	x	x
Métiers métallurgie, fonderie	•		x	x	
Industries de transformation	•		chaînes de montage		
Travailleurs des chemins de fer		x		x	
Personnels navigant transport aérien		pilotes, mécaniciens		x	
Métiers aéroportuaires	•			x	
Conducteurs marchandises, voyageurs			chauff. bus, transp. publ.		
Autre métiers transport	• yc livreurs				
Collecte déchets	•			x	
Métiers restauration, boulangerie	•				
Métiers du commerce	•				
Artistes (danseurs/ses)		x		x	x
Plongeurs	•		x	x	
Pompiers, sapeurs-pompiers		x		x	
Services urgence, secours (santé, infra-structures électriques, ...)				x	
Policiers		3 Polices locales			
Contrôleurs de trafic aérien				x	x
Métiers de l'enseignement				jeunesse difficile	
Métiers de la santé et du soins	aide à domicile, aide soignant.e, sage femme, infirmière/ier			anesthésie, psychiatrie, dépendance	
Cas particuliers		Prof. tauromachie			Brodeurs/ses Madère

Vous avez des métiers, par exemple, les navigants du transport aérien, qui apparaissent fréquemment dans les métiers recensés. Et puis, vous avez des métiers, par exemple des métiers de la santé et du soin, moins fréquemment cités qui apparaissent tout en bas : aide à domicile, aides-soignants, sages-femmes, infirmières en Autriche et anesthésie, psychiatrie, dépendance en Pologne. Ces métiers, par exemple, ne sont pas couverts par le dispositif du C2P en France.

Figurent aussi dans ce tableau des métiers ou professions dont les effectifs sont très restreints. Ce sont d'abord des cas particuliers : les professions de la tauromachie en Espagne et les brodeuses et les brodeurs de Madère. Vous voyez qu'en Espagne, trois polices locales font partie de la liste des professions pénibles, dangereuses et toxiques. Elles y sont entrées très récemment. Vous trouvez les artistes comme les danseurs et danseuses, qui sont pris en compte en Autriche et en Pologne. On peut penser à l'usure prématurée des corps liée à ces professions-là.

Et alors, vous avez peut-être remarqué, si vous êtes observateur, que dans la colonne de l'Autriche, il y a des petites étoiles, alors que dans celle de la Pologne, il y a des petites croix. C'est pour signaler deux usages différents de ces listes de professions/métiers.

L'Autriche utilise cette liste de métiers uniquement pour préciser les conditions de travail des métiers lourds. Ce ne sont pas toutes les professions qui sont couvertes en tant que telles, ce sont les métiers lourds précisés par un certain nombre de conditions de travail, et par les emplois. C'est une liste qui apparaît très ouverte, mais en réalité une partie de ces professions n'ont pas accès aux dispositifs de retraite anticipée prévus. Parce que les dispositifs de retraite anticipée, on y reviendra plus tard, sont ouverts à des âges qui, pour l'instant, correspondent à l'âge de la retraite des femmes. En Autriche, par exemple, ce n'est de ce fait pas effectivement utilisable par les femmes. Même si des professions féminines apparaissent, elles ne bénéficient pas de la retraite anticipée. Par ailleurs, il y a des dispositions dans certaines conventions collectives qui peuvent être plus favorables. Cette liste est plutôt conçue comme une espèce de filet de sécurité, en particulier pour les professions peu qualifiées. C'est très bien décrit dans le rapport Syndex (2014).

En **Pologne**, il y a une liste de conditions de travail et une liste de métiers. La « retraite de transition » est une façon de régler la transition aussi entre un ancien système de retraite qui ouvrait de larges possibilités de départ anticipé à la retraite pour des conditions de travail pénibles et le système de retraite actuel, mis en place avec le basculement vers l'ouest de la Pologne, qui vise à réduire très fortement toutes ces sorties anticipées. Ce que je trouve intéressant, ce sont les deux catégories créées : les « travaux dans des conditions particulières » et les « travaux particuliers ». Parmi les travaux dans des conditions particulières, on retrouve énormément tout ce qui concerne l'environnement

de travail et le travail physique. Parmi les travaux particuliers, on trouve la responsabilité et des aptitudes psychophysiques spécifiques. Les professions énumérées doivent être exercées correctement et sans mettre en danger la sécurité publique, y compris la santé ou la vie d'autrui. La probabilité que les aptitudes requises diminuent avec le vieillissement avant l'âge du départ légal à la retraite justifie de mettre en place un dispositif spécifique.

Un autre cas intéressant est celui de l'**Espagne**. Vous avez vu que la liste de professions est quand même limitative et il n'y a pas de définition légale de la pénibilité du travail. Les partenaires sociaux ont créé en 2011 par un accord interprofessionnel, dans le cadre de ce qu'on appelle le Pacte de Tolède, une procédure qui devait permettre d'entrer un certain nombre de professions nouvelles dans cette liste-là. Étaient envisagées des activités professionnelles dont la performance entraîne une exposition à un niveau exceptionnel de travail pénible, dangereux, insalubre ou toxique d'une part ; des activités professionnelles dont la difficulté de réalisation augmente considérablement à partir d'un certain âge, vu la nature de leurs exigences physiques ou psychologiques. L'idée était de mobiliser l'Institut national pour la santé et la sécurité au travail qui instruirait la procédure avec des documents techniques, des indicateurs spécifiques. Si les conditions de travail ne peuvent pas être changées, alors on applique un coefficient de réduction de la durée de cotisation vieillesse ou on abaisse l'âge de la retraite. La condition était de prouver 15 ans d'exposition. En réalité, cette procédure n'a quasiment pas servi, sauf pour les trois polices locales. Il y a eu une sorte de blocage du gouvernement, et ce travail n'a pas été engagé, alors même que du côté des confédérations syndicales, il y avait une très nette demande, par exemple pour les professions médicales. Une des confédérations syndicales a poursuivi le gouvernement en justice devant une instance administrative suprême au motif que le gouvernement n'avait pas le droit de bloquer cette procédure. Et la Cour a donné raison aux syndicats l'année dernière. Et au début de cette année, en janvier, il y a eu une grève dans un ensemble de professions pour exiger que cette procédure soit enclenchée, notamment pour les professions médicales. C'est un sujet hautement explosif en Espagne. Vous voyez, une très belle procédure, mais qui n'a quasiment jamais été appliquée.

Dernier exemple : la **Finlande**. Je n'y ai pas trouvé de définition légale. En revanche, la Finlande a mis en place un dispositif sur les métiers pénibles un peu particulier : c'est une pension dite de carrière, qui concerne des personnes dont les capacités de travail ne sont pas suffisamment réduites pour avoir une pension d'invalidité. Ce dispositif-là a été négocié avec le patronat en contrepartie d'une acceptation par les trois confédérations syndicales d'une élévation de l'âge d'ouverture des droits à la retraite, d'abord refusée en 2014 avec des grèves, etc., et finalement concédée en 2017.

Ce qui est étonnant et très intéressant, c'est la liste de conditions de travail pour en bénéficier. Il y a d'abord six conditions de travail : mouvements de travail, une grande force musculaire ; sollicitation particulièrement importante des systèmes respiratoire et cardio-vasculaire ; des positions de travail stressantes et difficiles ; des mouvements répétitifs qui exigent de la force ou de la rapidité, ou des mouvements de travail dans lesquels il faut serrer les mains, tordre le corps et utiliser la force en même temps ; un travail interactif particulièrement exigeant et nécessitant un effort mental exceptionnel ; les travaux qui obligent à être constamment sur ses gardes ou particulièrement vigilant et qui comportent des risques élevés, ou dans lesquels la menace de violence est marquée. Ces deux dernières conditions sont particulièrement précises. On peut penser par exemple aux emplois dans les agences bancaires. Peuvent s'y ajouter trois autres facteurs : des équipements de protection qui ajoutent à l'effort de travail — on peut penser au poids de ces équipements ou à la difficulté de ventiler ou de respirer ; travail de nuit répété ou travail en équipe stressant — le stress est en plus ; et les longues journées de travail répétées — que nous avons notées plus haut.

III. Quelle retraite anticipée ?

Sept pays (Autriche, Espagne, Finlande, France, Italie, Pologne, Portugal) ont un dispositif de retraite anticipée ou équivalent. Le dispositif finlandais est en effet un peu particulier puisqu'il s'agit d'un dispositif passerelle à partir d'un âge minimal pour l'instant fixé à 63 ans jusqu'à l'âge de la retraite

(actuellement de 64 ans et 3 mois). Son statut semble être plutôt celui d'une pension d'invalidité, ou d'une préretraite liée aux conditions de travail au cours de la vie de travail.

Ces dispositifs présentent une diversité incroyable de conditions, de modalités. Le tableau 4 en donne une description à partir de trois caractéristiques : l'âge minimal pour en bénéficier, la durée d'assurance minimale requise et la durée d'exposition à la pénibilité.

Tableau 4. Critères d'accès à une retraite anticipée lié à la pénibilité du travail

Pays	Dispositifs de retraite anticipée	Âge minimal pour en bénéficier	Durée d'assurance minimale requise	Critères de pénibilité
Autriche F 60 ans, H 65 ans	Schwerarbeitspension	60 ans (femmes à partir de 2024)	45 années d'assurance	10 années de travail lourd au cours des 20 dernières années
Espagne 65 ans	Jubilación anticipada por razón del grupo o actividad profesional	réduction de l'âge normal selon le coefficient x durée activité (ou maximum) ET/OU âge minimal 55, 59 ou 60	15 années dans l'activité	Durée d'exercice de l'activité variable selon les groupes professionnels
Finlande 64 ans et 3 mois	Työuraeläke (retraite pour carrière de travail)	63 ans (pour les personnes nées à partir de 1955) Puis 2 ans avant l'âge de la retraite (cohorte 1965)	38 années à temps plein (cotisées et non cotisées validées)	Réduction de la capacité de travail
France 62 ans	Retraite anticipée pour incapacité permanente Compte professionnel de prévention (C2P)	60 ans Age d'ouverture des droits - 8 trimestres maximum	Pas de durée minimale	Réduction de la capacité de travail De 10% à moins de 20% d'IPP : au moins 17 années d'exposition Avoir au moins 30 points (7,5 années d'exposition à un facteur, 3 ans et 3 trimestres pour 2 facteurs et plus)
Italie 67 ans	Pensionamento per gli addetti alle lavorazioni particolarmente faticose e pesanti	61 ans et 7 mois à 64 ans et 7 mois (selon la catégorie de travail et le statut d'emploi)	35 années	Exposition au moins 7 années sur les 10 dernières années Ou la moitié de la carrière professionnelle
Pologne F 60 ans, H 67 ans	Emerytura pomostowa (retraite de transition)	Etre né après 1948 60 ans pour les hommes 55 ans pour les femmes	H 25 années temps plein, F 20 années temps plein	Durée d'exposition au moins 15 années avant le 1 ^{er} janvier 1999 et/ou après le 31 décembre 2008
Portugal 66 ans et 7 mois	Regime especial de acesso à pensão - profissões de desgaste rápido	Selon les professions : de 45 ans à 60 ans + 1 mois Ou âge de la retraite – 6 ans maximum	Selon les professions	Durée d'exercice de l'activité variable selon les professions

Concernant l'âge minimal pour en bénéficier, vous pouvez voir que cet âge est fixe dans la plupart des pays, mais dépend de la durée d'exposition ou de la profession dans deux pays. En Espagne, on va diminuer l'âge d'ouverture des droits à la retraite d'un nombre d'années obtenu en appliquant un coefficient à la durée d'exposition. On peut ainsi avoir, selon les professions, des âges de retraite anticipée différents. Par exemple, l'âge minimal en Espagne peut être de 55, 59 ou 60 ans. En Finlande, l'âge minimum est de 63 ans, mais il est appelé à augmenter avec l'âge d'ouverture des droits normal à la retraite. Il devrait à terme se caler deux ans avant l'âge de la retraite.

Les conditions d'accès sont dans certains pays différentes selon qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme. En Pologne, pour l'instant, les âges d'ouverture à la retraite des hommes et des femmes sont différents : 60 ans pour les femmes, 67 ans pour les hommes. Par conséquent les retraites anticipées sont elles aussi à des âges différents. Cela peut d'ailleurs expliquer que l'on trouve peu de femmes parmi les départs anticipés en Pologne, puisqu'elles peuvent partir en retraite plus tôt.

Concernant la durée d'assurance minimale requise, j'ai signalé en orange trois pays qui ont opté pour une durée d'assurance minimale quand même maximale : 45 années pour l'Autriche, 38 années pour la Finlande (années cotisées et validées non cotisées) et 35 années pour l'Italie. Justifier une si longue durée d'assurance peut poser problème en particulier pour des travailleurs précaires. En Italie, des dispositifs supplémentaires de retraite anticipée ouverts pour une période donnée ont attiré un nombre considérable de personnes. Il est probable que les conditions demandées pour justifier une retraite anticipée en Italie posaient les mêmes problèmes que ce qu'on a vu ce matin avec des inégalités d'accès aux droits, c'est-à-dire la difficulté à retracer sa carrière sur l'ensemble des 35 années exigées.

Enfin, la durée d'exposition à la pénibilité est elle aussi très variée. Elle est très courte en Italie, plutôt longue en France. Quand des professions sont énumérées, les expositions peuvent varier suivant les professions. Les professions qui bénéficient des dispositions les plus anciennes sont celles dont les

durées d'expositions requises tendent à être les plus courtes. Pour les professions les plus récemment admises à une retraite anticipée, l'âge minimal, les durées d'assurance requises sont plus élevées. Il y a aussi souvent la condition d'être encore en emploi au moment de la retraite anticipée.

Pour conclure cette présentation, quelles sont les pistes pour prolonger ce premier travail ?

La première piste serait d'aller au-delà de ces 14 pays, même si cela nécessite un très gros volume de travail. L'OCDE travaille depuis janvier sur la pénibilité en comparaison internationale. Son rapport annuel sur les retraites devrait comporter un chapitre sur la prise en compte de la pénibilité qui constituerait une base de travail. Augmenter le nombre de pays pose une vraie question sur la façon dont on aborde les « régimes de définition de la pénibilité ». Pour l'instant, j'ai bien identifié ce qui peut jouer sur la définition. Est-ce une loi ou une négociation collective ? Est-ce défini au niveau national ou au niveau local ou régional ? Est-ce que c'est plutôt quelque chose qui relève de la retraite ou plutôt de la santé et sécurité au travail ? Même si je ne sais pas toujours comment valider ces options. Toutefois, comprendre l'ensemble des caractéristiques de ce qui fait la prise en compte de la pénibilité et sa prise en compte par les retraites, c'est un autre niveau de difficulté et d'exigences

Deuxième piste : les modalités de compensation de la pénibilité. Il est clair qu'il y a d'autres modalités de compensation que, pour l'instant, je n'ai pu intégrer. En France, par exemple, on trouve des retraites partielles dans des accords de branche et d'entreprise qui organisent des « préretraites maison ». Il y a aussi la mobilité vers d'autres emplois moins exposés, avec plus ou moins de soutien par l'employeur. La réduction de la durée d'exposition peut passer en fin de carrière par une réduction du temps de travail ou par des jours de congés supplémentaires, une option que l'on trouve dans les pays du Nord de l'Europe.

Les effectifs dans ces dispositifs sont très difficiles à comparer parce que dans une partie des pays ces dispositifs sont intégrés dans le système de retraite. Il n'y a pas de comptage à part. Un comptage à part est fait en Autriche, France et Finlande. En Finlande et en France, ces effectifs sont vraiment tout petits. En 2021, 1 100 personnes sont parties en retraite anticipée via le C2P en France³⁷. Et il y a 186 personnes en Finlande, aujourd'hui, dans cette fameuse pension de carrière. En revanche, en Autriche, où le dispositif existe quand même depuis 2007, 8 % des retraités sont partis l'année dernière via la retraite anticipée. En sachant que, pour l'instant, les femmes ne sont pas concernées, mais devraient l'être à partir de 2024.

Enfin deux dernières pistes sont l'articulation avec la prévention et le financement. Le financement est-il mutualisé ou à la charge des entreprises ? En Croatie, par exemple, il existe une cotisation supplémentaire à l'assurance vieillesse qui est liée à cette possibilité de départ lié à l'existence de travaux pénibles.

Il y a donc encore beaucoup de choses à faire pour prolonger l'analyse comparative de la prise en compte de la pénibilité du travail.

QUESTIONS DE LA SALLE

Fabien STROSIE

Merci pour cet exposé. C'est un domaine que je ne maîtrise pas du tout. J'aurais plutôt des remarques.

Très spontanément, quand vous avez commencé, j'ai évidemment pensé au droit à l'avortement en Europe. Et les pays que vous avez retenus, qui ne sont pas connus justement pour être les plus pro-

³⁷ Voir le document produit pour le Conseil d'orientation des retraites par Romane Beaufort, Cnav, « Analyse des départs en retraite entre 2016 et 2021 d'assurés ayant un Compte Professionnel de Prévention (compte pénibilité) : de la majoration de durée d'assurance pour pénibilité (MDAP) potentielle à la MDAP génératrice de droit et demandée », https://www.cor-retraites.fr/sites/default/files/2023-03/Doc_14_CNAV_D%C3%A9parts%202016-2021_C2P.pdf

moteurs de l'avortement, notamment en Pologne et en Italie. D'autres remarques, plutôt dans le secteur d'activité où il y a des instances de représentation du personnel, la retraite n'est pas un sujet pour les CSE. C'est plus le sujet de la prévention des risques socioprofessionnels, mais ce qui m'intéresse fortement, c'est finalement de penser à quelque chose qui n'existe pas, me semble-t-il, qui serait que les employeurs, les entreprises aient une obligation de préparation à la retraite. Ça me semble être extrêmement intéressant puisqu'aujourd'hui, on met la personne à la retraite sans préparation, pas du point de vue de la sociologie, mais du point de vue des conditions de travail, et donc, finalement, de la santé. Ça me paraît intéressant de mettre cela en relation.

Et puis, finalement, dans les critères que vous avez mentionnés, il y a pas mal de points qui sont de l'ordre de la subjectivité et la discrimination est complexe. On voit bien que ça rejoint ce domaine-là. J'aurais finalement aussi aimé un exemple pertinent sur la vision mondiale, les systèmes anglo-saxons sont différents dans l'approche. Et puis, la dernière question : est-ce qu'il y a un rapport à une « euro-vision » ?

Annie JOLIVET

Pour répondre sur l'existence d'une vision européenne sur la pénibilité, je vais être ennuyée parce que j'ai travaillé sur des pays européens principalement. On se heurte aux difficultés de travailler sur un sujet qui exigerait que je connaisse parfaitement les systèmes de retraite. Je les connais un peu, mais il faudrait être capable d'articuler des caractéristiques des systèmes de retraite, leur évolution, éventuellement des caractéristiques d'un certain nombre de politiques autour du chômage, de la santé et sécurité au travail aussi. Cette articulation est compliquée puisque je n'ai pas la maîtrise de tous les éléments.

Ce que je peux dire, c'est que dans les systèmes de retraite qui sont plutôt à dominante privée, plutôt libéraux, aux États-Unis, en partie au Canada ou peut-être au Japon aussi, il n'y aurait pas de prise en compte de ce type de choses. Il n'y a pas de dispositif socialement discuté et financé collectivement pour ce genre de choses. En revanche, il existe, même dans ces pays-là, une prise en compte pour certaines professions, comme par exemple les mineurs ou les pêcheurs. Apparemment, au Japon, c'est le cas. Et il existe aussi des poches de définition et de prise en compte de la pénibilité dans des métiers publics : pompiers, policiers. Il y a eu beaucoup de grèves au Canada, au Québec, dans ces professions-là au moment où il a été question de modifier les règles de leur régime de retraite.

Il y a des choses qui existent probablement à un niveau infranational, sur lesquelles il faut entrer par une approche plus locale qui est, évidemment, compliquée au vu des données statistiques, de la description des systèmes de protection sociale dont on dispose. Je peux vous donner un exemple hors Europe continentale : la Polynésie française qui, vous le savez, est un territoire autonome, dispose d'un système de retraite anticipée pour pénibilité particulier que je n'ai pas inclus dans mon analyse.

Corinne GAUDART

Ce n'est pas une question, mais c'était plus une remarque que je faisais en regardant les différents tableaux. Bravo pour le boulot parce que c'est assez complexe. Sur la manière dont les pays peuvent attraper ces questions de pénibilité ou de fixation d'une durée maximale à l'âge de départ, on voit qu'il y a des différences d'approche, que tu n'as pas évoquées directement, mais qui transparaissent dans des tableaux.

En tout premier, tu parles du Japon. Il me semblait que le Japon était un peu différent de tous les autres parce qu'il rentrait par travail d'une personne et par acte à accomplir. On rentre par individu, par personne alors que tous les autres pays rentrent plutôt par caractéristiques de poste. Ça m'interrogeait de savoir comment on est arrivé à se sortir de cette affaire-là, qu'est-ce qu'ils mettent en place pour pouvoir choisir cette inaptitude. C'est un premier point un peu différent.

L'autre point, ce n'est pas dans ce tableau-là, c'est un peu plus loin. Je ne sais pas si c'est la bonne préconisation dans les différences, mais il me semble que certains pays, dont la France, rentrent par les conditions de travail et ce qui est qualifié de conditions environnementales. Et d'autres rentrent

plus par le travail lui-même, par les contenus du travail. Là aussi, je voyais deux différences dans la manière d'aborder les choses.

Et le troisième point, c'est que ce sont essentiellement des caractéristiques environnementales et physiques, mais il y a quand même quelques pays qui ont identifié des dimensions plus psychosociales, ce qui renvoie aux questionnements évoqués hier. Je n'ai pas de question, mais c'était juste pour te faire réagir par rapport à ça. Après, en t'écoutant, je me suis rappelée tous les débats assez houleux qu'il y a eu ces dernières semaines en France, montrée par une partie de ceux qui participent aux débats comme étant souvent à la traîne vis-à-vis des âges de départ. On partirait beaucoup plus tôt qu'ailleurs, c'est complexe, ce serait une caractéristique de la France. Et puis, il y aurait plein de régimes spéciaux, ou de façons de prendre des choses en compte, qui feraient qu'on serait pas mal loti. Par rapport à toutes ces questions qu'on voit apparaître, qu'on a vu apparaître sur la nécessité du report de la retraite, en France, j'aurais voulu avoir ton avis.

Annie JOLIVET

Merci pour ta question. Ce qui est très rafraîchissant, c'est que, quand on se plonge dans les dispositifs des autres pays, on se dit : « mais qu'est-ce que c'est compliqué chez les autres ! ». J'avoue que les cas de l'Italie, de l'Autriche et même de l'Espagne m'ont demandé énormément de temps, ne serait-ce que parce que j'ai mis du temps à trouver des sources officielles et à lever mes doutes de bien comprendre les dispositifs en vigueur.

J'ai indiqué les conditions de travail telles qu'elles figurent. Ce qui est très compliqué, c'est quand vous avez une liste de conditions de travail. Par exemple, l'Autriche a une définition du « travail lourd de nuit » qui est très intéressante, mais où il y a énormément d'alinéas et on ne sait pas toujours si les éléments mentionnés sont exclusifs. Par exemple, je vois « travail de nuit » et parmi les conditions de travail mentionnées ensuite je vois « exposition à des cancérogènes probables ». Je me dis : « tiens, c'est malin parce qu'on sait que ces facteurs combinés ont plutôt un effet multiplicatif sur la santé, ça justifie d'autant plus d'avoir un dispositif qui permet éventuellement de partir plus tôt ». Mais cette lecture n'est pas directement accessible dans la plupart des cas.

Par exemple, à un moment donné, j'étais partie dans l'idée de récapituler des conditions de travail derrière les professions. Je voulais faire un tableau à double entrée, en croisant les deux tableaux que je vous ai présentés séparément. Et je me suis dit : « ils doivent bien, à un moment donné, décrire les conditions de travail afférentes aux professions qu'ils ont repérées ». En fait, non. Par exemple, j'ai découvert en lisant un manifeste qui a été produit par les PNC au Portugal pour justifier la reconnaissance de ces professions-là au titre de la pénibilité –actuellement seuls les pilotes et les mécaniciens en bénéficient –qu'ils ont rédigé un argumentaire super bétonné mentionnant, par exemple, l'exposition aux radiations pendant le vol en haute altitude. Je me rends compte que, pour chaque profession, il y a énormément de conditions de travail qu'on pourrait énumérer et que ce n'est pas facile. Il y a tout un savoir sur les conditions de travail implicites, sur ce qui est reconnu, sur ce qui est compris du travail qui demanderait pratiquement une conférence de consensus pour certains emplois.

Comment expliquer, par exemple, que tous les emplois du secteur aérien impliquant un travail en altitude ne sont pas traités pareil dans tous les pays ? Il y a des professions qu'on a plus de mal à comparer, comme la tauromachie. Mais sur certaines professions, il n'y a pas de doute, ce sont les mêmes, avec les mêmes conditions d'exercice dans tous les pays et pourtant, il n'y a pas les mêmes conditions de départ. Ça, ça pourrait être l'ébauche d'une définition, peut-être, européenne, voire mondiale, de la pénibilité du travail, d'un certain nombre de conditions de travail qui mériteraient reconnaissance.

Je suis d'accord avec toi sur le Japon, ce serait intéressant à creuser. J'ai trouvé cette mention dans un petit coin, ils ont l'air d'avoir un système de retraite qui distingue différentes catégories de population. Mais comme je n'ai pas trouvé plus, je n'ai pas dit plus. Mon principe étant que quand je ne suis pas sûre, je n'y vais pas, je ne dis pas.

Enfin concernant les dimensions psychosociales, en tout cas, pour moi, c'était une grande satisfaction de voir qu'au moins dans d'autres pays, la discussion sur ces conditions-là existait. Ce qui m'a attiré l'œil là-dessus, c'est aussi une présentation que j'ai faite en 2015 en Belgique devant une confédération syndicale. J'ai présenté le compte pénibilité au moment où il était encore C3P. Et la première question qui m'a été posée a été : « comment se fait-il que vous n'avez aucune condition de travail qui concerne les femmes ? ». Dans le public, il y a pas mal de représentants de fédérations de la santé. J'ai juste rappelé la définition de la pénibilité qui avait été utilisée en France, mais je n'avais pas d'autres justifications. Je le dis maintenant, c'est un des points qui a fait achopper la négociation interprofessionnelle sur la pénibilité en Belgique. C'est-à-dire que les employeurs refusaient de voir ces éléments-là intégrés, sauf comme un élément supplémentaire. Une fois qu'on remplissait les conditions habituelles d'environnement, travail de nuit et tout ce que vous imaginez, alors, on pouvait prendre en compte les conditions psychosociales. Et donc les syndicats ont dit : « mais il n'en est pas question » et donc ils ont quitté la table de négociation et ils ont refusé de valider une liste qui relèverait ces conditions de travail psychosociales uniquement au second rang.

Loïc LEROUGE, juriste

J'ai une question par rapport aux comparaisons internationales. Est-ce que, au travers de vos lectures et de vos analyses, vous avez pu les éclairer au prisme des questions démographiques ? Est-ce que ce sont des pays où la réalité est différente par rapport au taux de natalité ? Il me semble que l'Italie a un taux de natalité assez faible, ce qui pose la question de comment on va laisser... Plus longtemps les gens travaillent, plus tard ils partiront en retraite. Est-ce que vous avez pu avoir des éclairages sur la question du taux de maintien des seniors de plus de 50 ans au travail ? Est-ce qu'il est discriminant dans les différents systèmes de compensation ?

Annie JOLIVET

Vous voulez dire, est-ce qu'on met en place des dispositifs là où le taux d'emploi des seniors est plus faible ou au contraire là où il est plus élevé ? C'est ça ? Alors, clairement, la Finlande et l'Allemagne, si je prends ces deux exemples-là, font partie en Europe des pays qui ont les taux d'emploi des seniors les plus élevés. La Finlande a quand même été un pays, dans les années 1990, au même niveau que la France, c'est-à-dire environ 30 % des 55-64 ans en emploi. Aujourd'hui, elle caracole en tête des pays européens. Tout cela s'est fait dans un contexte démographique de plutôt faible natalité. C'est de plus un pays où l'immigration est quand même un peu freinée par le caractère assez particulier de la langue. Et donc, ce n'est pas un pays qui pouvait jouer sur ces variables-là. La Finlande a mené une politique très volontariste - il y a eu beaucoup de publications là-dessus notamment d'Anne-Marie Guillemard, Gérard Cornet - avec le slogan « les travailleurs âgés sont une richesse nationale », etc. J'ai eu la chance d'aller en Finlande en 2008 et ce qui m'avait frappé c'était la façon dont les conditions de travail étaient abordées, d'une façon que je ne voyais pas trop en France, avec des choses par exemple qu'on s'empêche de faire en France. Le fait de mettre en place un appui psychologique pour les salariés, de ne pas forcément avoir cette barrière entre les conditions de travail et la santé publique. Probablement aussi la délibération collective sur les conditions de travail, même si je n'ai pas pu en juger. Ce sont des choses qui sont habituellement dites à propos de la Finlande mais sur lesquelles je n'ai pas d'éléments d'observation directe. L'Espagne n'est pas non plus le pays le plus dynamique en termes de naissances.

En revanche, il peut y avoir une question plus transversale qui est : est-ce qu'on arrive à financer ces dispositifs ? Ça rejoint les questions démographiques, mais différemment. Est-ce qu'on arrive à financer les systèmes de retraite ? Et dans les deux cas, en Finlande comme en Espagne par exemple, ils identifient des problèmes de financement. En Espagne, cela explique probablement une partie de la frilosité du gouvernement à enclencher la procédure, pourtant plutôt maligne, de reconnaissance des métiers pénibles. Oui, il y a des facteurs qui jouent, mais à nouveau, dans l'univers structurel bien dense de tout ça, c'est compliqué de tirer les fils. Peut-être qu'une analyse sur un plus grand nombre de pays apporterait des éléments de réponse.

Irène BIANZINA, psychologue

Je te remercie déjà car c'est une présentation très intéressante et très riche. Je regarde ton tableau qui a de belles couleurs. Je pense aux métiers de l'enseignement et aux métiers de la santé, du transport, où il y a une pression psychologique. Qu'est-ce qui fait qu'en France, on n'arrive pas à le faire ?

Annie JOLIVET

Est-ce qu'on s'attend à ce que l'enseignement ?... Je ne m'attends pas à ce que les conditions de travail telles que les exigences émotionnelles ou la pression psychique soient prises en compte parce que, telle que la définition est posée en France, il n'y a pas de porte d'entrée pour ça. Et puis, cela pose clairement l'alternative entre prévention et compensation. Est-ce qu'on doit régler ces questions de pression, de difficultés au travail, toute une série de contraintes par la retraite ou par l'amélioration des conditions de travail ?

Pour l'enseignement, je vais le dire clairement, je pense que l'enseignement, l'Éducation nationale, par exemple, n'a absolument aucun moyen de régler ça par une amélioration des conditions de travail actuellement. Au niveau des établissements, par exemple, il n'y a pas le début d'une analyse des conditions de travail des enseignants. Ce qui est prévu avec l'extension des heures supplémentaires ne prend pas en compte les exigences actuelles des emplois du temps, de préparation des cours.

Je vous rappelle que l'option volontairement prise, par exemple par l'Allemagne, a été de ne pas mettre en place un dispositif général favorisant la retraite anticipée, à l'exception des retraites partielles pendant un temps. Le choix a été de privilégier l'amélioration des conditions de travail. Cela n'empêche pas l'enquête que j'ai brièvement mentionnée d'identifier très clairement que dans un certain nombre de professions, les travailleurs ne vont pas jusqu'à la retraite, qu'une partie d'entre eux se retrouvent avec des inaptitudes. Cela repose alors la question de la retraite : arriver à la retraite avec une décote parce qu'on n'a pas pu faire la carrière qu'il fallait compte tenu des conditions de travail et de santé.

La question va se poser en France aussi. Plus on allonge la durée d'assurance requise, plus la question se pose. Dans quelle mesure le fait qu'on accroisse la durée d'assurance alors même qu'on ne règle pas les questions de conditions de travail pousserait un certain nombre de personnes à devoir quitter leur emploi, diminuer leur temps de travail et donc à être pénalisées du point de vue de leurs pensions de retraite faute d'une prise en compte collective.

On peut ajouter un autre point de réflexion sur les inégalités entre travailleurs. Dans la théorie des différences compensatoires, une condition de travail particulièrement pénible est compensée par un salaire plus élevé. Or, on constate que, dans un certain nombre de secteurs d'activité, cette compensation ne se fait pas : pénibilités, contraintes de travail et faibles salaires vont de pair. La prise en compte de la pénibilité n'est pas limitée à la retraite ou à l'amélioration des conditions de travail. Elle se pose aussi en termes de reconnaissance sociale d'un certain nombre d'activités par une amélioration des salaires, comme l'ont montré les études sur les emplois de première ligne juste après la crise sanitaire.

Un intervenant

En France, le dispositif du C2P est assis au départ sur l'évaluation de l'exposition, quasiment individuelle, aux facteurs de risque. Ce qui a conduit à la suppression des facteurs dits « ergonomiques » au motif qu'il y aurait des difficultés à les évaluer. On est dans une logique d'évaluation individuelle à l'exposition. Qu'en est-il des autres pays, quand on est sur ce type de critères, tels que vous avez énoncés, et qui sont utilisés pour les risques psychosociaux ? Est-ce qu'on est également dans une logique d'évaluation individuelle des risques ou bien est-ce qu'on est dans une logique d'évaluation plus collective sur la base d'un référentiel, comme on peut avoir des référentiels de branche en France, qui évite de passer par ces processus qui sont assez lourds et assez complexes ?

Annie JOLIVET

Je vais peut-être prendre une dernière question.

Sandrine GUYOT

Je m'interrogeais par rapport au contexte de cette demande, qui arrive à un moment particulier. Une demande du COR, à un moment aussi particulier, janvier, mars, début de l'année, dans quelle perspective s'inscrivait cette demande ? J'imagine que c'était également pour participer au débat national. Mais y a-t-il une autre logique ? Quelque chose qui pourrait nous dire les raisons de cette demande à ce moment-là ?

Annie JOLIVET

Je vais peut-être avoir du mal à répondre aux deux questions, mais je pense que Serge est capable de répondre à la dernière question.

Serge VOLKOFF

Pour la demande du COR à ce moment, il n'y a pas vraiment de lien à chercher. Le COR décide le plan de ses séances au vu de tous les éléments qu'il veut aborder, qui sont plutôt liés à des projections à moyen ou à long termes. Et il revient avec une certaine régularité sur des sujets. Ces sujets-là vont forcément être rediscutés tous les six mois ou une fois par an. La précédente séance du COR sur la pénibilité doit remonter à deux ou trois ans, puis à six ans, et il y en a une qui est tombée au mois de mars. Il y a eu un certain nombre de travaux qui ont été sollicités à ce moment-là. Dont un très intéressant fait par la Cnav : c'est la première fois qu'on a compris comment, en France, était utilisé le compte « pénibilité », qui a permis à 1 100 personnes de partir en retraite plus tôt en 2022. Il y a un stock de près de deux millions de personnes qui ont commencé à ouvrir leur C2P. Comprendre, par exemple, ça fait aussi partie de la mission, pourquoi et comment un certain nombre de droits finissent par faire un nombre de bénéficiaires, en tout cas actuellement. Ça, c'est le genre de choses dont on a besoin de discuter, c'est venu à ce moment-là et ça reviendra trois ans plus tard. Il n'y a pas du tout de lien direct avec les conflits.

Annie JOLIVET

Ce qui est vrai, c'est que cette séance était bienvenue parce que ça fait facilement deux ou trois ans qu'on manque de statistiques sur le nombre de personnes qui capitalisent des points, a fortiori depuis qu'on a supprimé quatre facteurs sur les dix qui étaient prévus au départ. La séance du 15 mars du COR a fourni de très intéressantes évaluations. Un des résultats présentés peut nous permettre de rebondir aussi sur l'inégalité d'accès aux droits. On s'est rendu compte pendant cette séance que le C2P n'est pas intégré dans le relevé de situation individuelle, sauf si la personne a demandé la conversion de ses points pour l'un des motifs d'utilisation possible. Ce qui fait que certaines personnes arrivent à la retraite en découvrant qu'elles avaient des points au titre du compte pénibilité qui auraient pu leur permettre de partir plus tôt. C'est un lien avec l'intervention de ce matin.

Je termine avec la question sur évaluation individuelle ou collective ? Que je sache, ce n'est pas parce que les critères définis sont individuels, que les évaluations ou les réflexions qui ont permis d'aboutir à ces critères sont sans base collective ou sans référentiel scientifique collectif. Par exemple, la procédure qui existe en Espagne, même si elle est relativement peu appliquée, s'appuie bien sur toute une série d'investigations scientifiques, y compris, par exemple, le nombre de personnes qui se retrouvent inaptes en étant exposées à tel type de condition de travail ou dans telle profession. Il s'agit de faire un diagnostic d'ensemble pour voir dans quelle mesure il est opportun ou pas de faire entrer une profession dans la liste des professions considérées comme pénibles. En Allemagne aussi, on s'appuie sur un travail d'analyse. C'est plutôt à la charge des branches. Dans pas mal de cas, il y a

l'idée d'avoir des référentiels, il y a l'idée d'avoir une analyse scientifique et d'avoir des analyses collectives.

Conclusion du séminaire

CATHERINE DELGOULET, Cnam CRTD, CEET, directrice du Gis Creapt

SERGE VOLKOFF, Cnam CRTD, CEET, Gis Creapt

Catherine DELGOULET

Synthèse générale

Pour commencer, quelques éléments généraux de synthèse. Comme chaque année, l'idée de ce séminaire est de rassembler des présentations qui permettent d'appréhender une question spécifique ; cette année « les fins de vies actives », sous plusieurs angles disciplinaires. Ainsi, on a eu plusieurs approches, en sociologie, en économie, en ergonomie, en statistiques, en médecine du travail, notamment, qui nous ont permis de comprendre comment ces disciplines travaillent la question des fins de vies actives, selon des angles particuliers pour produire des connaissances, mais aussi pour agir en situation. Je retiens ici trois points.

Ces travaux soulignent que si les questions relatives aux fins de vies actives entrent en tension en fin de carrière, elles concernent (au sens où elles préoccupent) bien sûr les personnes en fin de carrière, mais aussi tout au long de la carrière. Elles concernent et préoccupent les plus jeunes, et se jouent aussi souvent bien avant la fin de carrière. Pour appréhender ces questions, il semble nécessaire qu'elles soient anticipées à la fois par les concepteurs des politiques publiques, mais aussi par les concepteurs et conceptrices de stratégies d'entreprise, comme l'ont souligné un certain nombre de présentations.

Nous avons eu des travaux qui ont appréhendé la question des fins de vies actives sous différentes focales. Un tour d'horizon à la fois quantitatif et qualitatif, centré sur des questions relatives au repérage d'ingrédients du travail qui vont conditionner les souhaits de partir ou de rester (cf. Céline Mardon et Serge Volkoff), ou sur la manière dont on réinvente le travail dans le cadre d'expérimentations, notamment celles des territoires zéro chômeur (cf. Carole Tuscsziner et ses collègues). Les fins de vies actives renvoient également à des questions d'apprentissage et de formation à la fois pour travailler, mais aussi dans le travail (cf. Jeanne Thébault), et puis à la diversité des dispositifs publics qui permettent à la fois de caractériser, et de reconnaître les pénibilités au travail en lien avec l'accès à la retraite (cf. Annie Jolivet).

Le troisième élément que je retiens de ces deux journées, est lié au format d'échange de type « table ronde » auquel nous ne sommes pas habitués lors du séminaire annuel du Creapt. Un format qui a montré son intérêt ici et sera peut-être à poursuivre pour les prochaines années. Il a permis, cette année, de percevoir à la fois différentes manières de se confronter à ces questions, et d'appréhender les fins de carrière en tant qu'acteur de la santé au travail au sens large ; différentes méthodes et pratiques pour prendre en compte et prendre en charge ces questions. Notamment, on a vu un panel assez divers entre des pratiques globales d'élaboration de référentiels de branches ou au contraire des traitements au cas par cas des situations individuelles ; des manières dont on vise à objectiver et à mesurer la pénibilité (essentiellement physique) pour en rendre compte ; mais aussi des manières dont on essaie de réintégrer, de travailler la pénibilité vécue dans sa pratique de consultant en prévention, d'ergonome ou de médecin du travail. Cette mise en visibilité et en perspective, dans un temps assez

court, de différentes manières d'appréhender les questions de fins de vies actives, mais aussi ces différentes pratiques, permet de (re)connaître la manière dont d'autres travaillent ces questions et comment, éventuellement, on peut s'accrocher, s'articuler ou être vigilant aux choses auxquelles on tient dans l'analyse ou l'action. Comme le soulignait Ludivine Mas, c'est-à-dire être capable d'identifier quels sont les objectifs sous-jacents que l'on poursuit en tant que spécialiste de l'ergonomie (un point de vue sur le travail, sur les relations santé-travail par exemple), en parallèle des objectifs plus généraux sur lesquels on est attendu en tant qu'expert ou intervenant.

Vers d'autres modèles du travail ?

Pour développer une réflexion plus transverse sur ces deux journées, je vous propose de revenir sur deux dimensions sur lesquelles j'étais brièvement passé hier matin, en toute fin de mon exposé : les dimensions relatives aux modèles du travail et de la santé au travail qui semblent associées à la question des fins de vies actives. Les différentes interventions sur ces deux jours ont contribué à alimenter la réflexion et à l'enrichir.

Le modèle de la hâte présenté dans l'ouvrage de Corinne Gaudart et Serge Volkoff, auquel je faisais référence, a été plusieurs fois évoqué dans les interventions, où les personnes sont confrontées dans leur travail à la pression des rythmes, à des contraintes physiques plus ou moins marquées, à des changements érigés en règle, censés prémunir d'une certaine immobilité les personnes et leurs compétences, mais aussi les organisations. Un modèle où il y a absence de temps pour apprendre, pour transmettre, pour tirer un certain nombre d'enseignements de ce que l'on fait, seuls ou collectivement.

À ce modèle de la hâte, qui est bien souvent un modèle de référence dans de nombreuses entreprises, les deux journées ont permis, et notamment la présentation hier après-midi, de nos collègues économistes et sociologues, Marie-Christine Bureau, Carole Tuschszirer et Laurent Grouet, de rappeler qu'il peut y avoir d'autres modèles. Des modèles parfois plus anciens, les modèles coopératifs dans les entreprises par exemple, qui proposent une autre façon de penser le travail, notamment un travail qui se fait à son rythme, selon ses capacités, un travail qui évolue à la fois en fonction des expériences passées, mais aussi des expériences actuelles et des savoirs et des savoir-faire qui se construisent dans ces moments-là, un travail aussi qui est débattu. À cette occasion, les collègues ont souligné que les termes et les conditions de ces débats n'étaient pas toujours aboutis et satisfaisants pour les acteurs eux-mêmes et qu'en conséquence ils demeuraient encore à penser et à construire dans cette expérimentation. Et puis, un travail ancré dans un territoire et qui contribue à le rendre habitable également. Cette expérimentation a également rapporté un autre modèle d'entreprise plus malléable, plus mouvante, à la fois dans son périmètre d'activités, mais aussi dans ses formats d'organisation. Ce sont des éléments qui font écho à une étude que nous avons menée au Creapt pour le Conseil d'Orientation des Conditions de Travail il y a quelques années (2010-2011) dans le cadre de la mise en place des accords seniors en entreprise. Nous avons identifié que certaines entreprises faisaient le pari de revoir le périmètre de leurs activités en fonction de l'évolution des compétences et des capacités de leurs propres salariés. Ces éléments-là me semblent intéressants à ne pas perdre de vue pour penser le travail et l'entreprise potentiellement autrement que selon le modèle majoritaire et, aujourd'hui, de référence dans bien des secteurs d'activité.

Un modèle d'entreprise alternatif qui, on l'a vu hier, pose aussi des questions en termes de rentabilité ou de viabilité économique de ces expérimentations à plus long terme. Une question qui ne se pose pas qu'à l'échelle de l'entreprise, ou du moins, pas uniquement. Une question qui doit s'appréhender à un niveau plus global, celui de la société ou d'un territoire ; notamment en termes de bénéfices pour les personnes qui participent à ces expérimentations, puisque les témoignages rapportés hier montrent comment des personnes en grandes difficultés parviennent à recouvrer et se sentir de nouveau en santé. Des bénéfices pour la société, importants, à mentionner et à ne pas perdre de vue. La création par ailleurs de nouvelles valeurs, dans le cadre d'une manière de penser le travail qui soit plus en adéquation avec les enjeux de transition écologique (par exemple les ateliers de réparation de matériels) et de vitalité ou de revitalisation des territoires qui deviennent plus habitables, au bénéfice de

la société. D'autres modèles du travail qui ne sont pas fatalement usants, ennuyeux, fatigants, destructeurs, mais qui sont des vecteurs de santé (cf. les témoignages rapportés). Une santé évidemment qui n'est pas ici considérée comme absence de troubles ou de difficultés, parce qu'un certain nombre de ces difficultés sont là et bien là quand même, mais une santé à prendre dans le sens d'une prise ou d'une reprise en main de ce qui arrive à chacun, dans la veine des travaux du philosophe Canguilhem cités durant ces deux journées.

La présentation de Céline Mardon et Serge Volkoff a mis en valeur une autre dimension du travail qui semble nodale : celle liée au potentiel d'apprentissage offert par le travail. On l'a retrouvée aussi dans d'autres présentations, il s'agit d'un travail qui permet de construire du sens, de souhaiter de ne pas abrégé sa fin de carrière. Quand on s'intéresse justement à ce changement de modèle, on comprend à partir des présentations qui ont été faites, que si ce revirement de situation est possible, il n'est pas simple. Dans le cas de l'expérimentation des territoires zéro chômeur, on comprend que ce modèle de travail a été possible, c'est-à-dire a été soutenu au sein d'un territoire, parce que d'autres dispositifs ont échoué dans leur mission d'accompagnement des personnes à ne pas décrocher du monde du travail, ou à raccrocher ce monde du travail après un certain nombre d'accidents de vie personnelle ou professionnelle. En se rappelant les chiffres de l'Insee que j'ai présentés sur l'augmentation des personnes ni en emploi ni en retraite entre 55 et 69 ans (autour d'un quart des personnes en 2021 entre 55 à 61 ans), on peut se demander comment construire d'autres modèles du travail que celui aujourd'hui dominant. La situation d'extrême difficulté, la vulnérabilité dans laquelle se trouvent les personnes qui participent à l'expérimentation autour des territoires zéro chômeur, a forcé à revoir les cadres et les normes du travail dans ce cas-là. Au-delà de ces expérimentations, les chiffres des enquêtes nationales invitent à revenir sur des impensés et des fragilités du système productif lui-même qui laisse de côté une part non négligeable de personnes, notamment de la population active après 55 ans.

Ces alternatives, évidemment, n'ont rien de miraculeux. Là aussi, on a vu qu'elles pouvaient être fragiles. Ce matin, la présentation de Jeanne Thébaud a montré un centre d'appel qui, malgré des engagements pour l'emploi des seniors, bute sur des stratégies contradictoires entre un recrutement de seniors et le souhait de leur maintien en emploi et des choix commerciaux, de campagnes de plus en plus courtes, des choix organisationnels, liés à la polyvalence, des choix de formation très standardisée dans un contexte de concurrence très marqué, qui rendent justement le modèle de l'entreprise, pourtant au départ validé, fragile. La présentation de l'expérimentation territoire zéro chômeur a aussi été l'occasion de souligner que ces organisations basées sur la participation et la délibération peuvent être fragiles et supposent notamment un surcroît de collectif ou au moins une stabilité de ces collectifs pour pouvoir prendre davantage en compte les spécificités des personnes. Et les arrivées en nombre de nouvelles personnes recrutées, avec des parcours et des histoires un peu différentes des personnes qui ont été à l'origine de cette expérimentation, viennent d'un seul coup chambouler ce collectif, ses règles décidées pourtant collectivement mais dans une autre configuration, à un moment donné maintenant pour partie révolu.

De nombreux travaux l'ont souligné, mais dans la pratique on a tendance à oublier qu'une organisation est vivante et qu'elle est toujours en construction et en perpétuelle renégociation. En complément du surcroît de collectif, cela suppose également un surcroît de démocratie dans la gouvernance de ce type de structure qui n'a rien d'évident et qui suppose de pouvoir et vouloir débattre du travail, de la manière dont on le fait et des objectifs que l'on poursuit pour éviter de se retrouver dans un débat sans fin, sur des discussions et des questions sans issue, à toujours rediscuter les règles, sans forcément trouver de composition satisfaisante. Cela me fait penser à des travaux qui datent maintenant de la fin des années 90, réalisés par Michèle Grosjean et Michèle Lacoste dans le secteur hospitalier. Leur ouvrage s'intitule : « Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital ». Les autrices caractérisent notamment différents collectifs de travail, en analysant les périodes de relève. Elles identifient des collectifs de travail qui se parlent très peu et sont très descendants ; des informations passent et point barre, ce qui pose des problèmes, notamment aux nouveaux, pour comprendre certains implicites du travail auxquels ils n'ont pas accès. D'autres collectifs relèvent au contraire d'un

questionnement permanent, mais un questionnement qui ne trouve jamais de réponse ou très peu. Dans ce cas, on est peut-être dans la situation qui nous était rapportée hier : on débat de certaines choses, mais sans arriver à structurer et à stabiliser des règles compte tenu de l'arrivée fréquente de nouvelles personnes. On voit qu'évidemment ces modèles alternatifs du travail ne sont pas des solutions clé en main et qu'elles sont à construire et à penser.

Même si ces alternatives ne règlent pas tout *a priori*, elles me semblent toutefois intéressantes parce qu'elles permettent de travailler en miroir d'autres travaux de recherches ou d'interventions qui visent à caractériser les pénibilités du et au travail (cf. la table ronde), les inégalités (cf. la présentation du Paul Hobeika), ou encore des processus de fragilisation (cf. Jeanne Thébault). Les approches qui visent à construire des modèles alternatifs du travail ou à les analyser remettent au centre la question de la soutenabilité du travail. Vous l'avez compris, ce sont des questions qui m'intéressent. Cette notion-là de soutenabilité est intéressante parce qu'elle a deux mérites : d'une part, elle interroge les conditions de travail et les pratiques productives par un questionnement plus large que celui de l'entreprise et du poste de travail, en regardant la triangulation entre la technique, l'activité humaine et les milieux de vie dans lesquels tout ceci se passe. Elle ouvre ainsi sur les questions de territoires, d'environnement, qui sont des questions, aujourd'hui, majeures aussi pour le travail et pour les entreprises, dans une perspective de moyen et long termes. Le second mérite réside dans l'alternative à des approches qui considèrent le travail principalement sous le prisme de l'usure et/ou qui prédisent sa disparition ou son remplacement par les technologies.

En attrapant le travail par la question de la durabilité, la soutenabilité, je propose de faire référence notamment à l'un ouvrage de Pierre Caye (philosophe), qui s'appelle « *Durer. Éléments pour la transformation des systèmes productifs* ». C'est un ouvrage paru en 2021. Cet ouvrage invite à faire du travail soutenable un problème, une préoccupation et non pas une solution clé en main. L'idée n'est pas de dire que le travail soutenable est la solution, mais, au contraire, de se dire que le travail soutenable, c'est le problème à construire. Cette proposition me semble être intéressante parce qu'elle permet de tracer une voie complémentaire à des approches qui se centrent sur les questions d'usure, de pénibilité et qui sont nécessaires. On a vu de nombreux exemples durant ces deux jours où il n'y a pas à douter du fait que, dans certaines situations, c'est important de caractériser et de bien comprendre comment se jouent ces questions d'usure à différents moments d'une carrière ou pour une population donnée. Mais cela me semble être une voie qui creuse toujours le même sillon et qui ne nous permet pas de penser à des alternatives.

Dans un tout autre domaine, l'argument d'un autre philosophe, Jacques Rancière, pourrait être une voie à emprunter. Cet auteur s'intéresse aux questions d'émancipation, dans le champ de l'éducation, ou comment on permet l'émancipation des personnes par la construction d'un esprit critique. Il souligne qu'en travaillant de manière systématique les questions des inégalités versus égalité des chances face aux apprentissages, on postule que les apprentissages et les situations d'apprentissage sont forcément inégalitaires. Lui propose d'avoir une autre approche : au lieu de mettre toute son intelligence et son énergie dans le combat des inégalités, il faut aussi proposer de faire de l'égalité dans les apprentissages un principe pour s'appliquer à savoir comment on peut mettre en œuvre ce principe et quelles sont les configurations, peut-être dont parlait Jeanne Thébault ce matin, qui rendent ceci possible.

Mon propos n'est pas de dire que les travaux sur les inégalités ne sont pas pertinents et sont inutiles. La présentation de Paul Hobeika, ce matin, a bien montré que ce n'est pas parce qu'on homogénéise des statuts, ici des catégories socioprofessionnelles, en une seule celle de retraités, que les inégalités disparaissent. Mon idée n'est pas du tout celle-ci, mais il s'agit de se saisir du renversement de logique proposée par Jacques Rancière, pour s'en inspirer. Dans ce renversement-là, il s'agirait moins de caractériser, de mesurer la pénibilité ou de se demander comment on combat l'usure professionnelle qui serait inhérente au travail, mais aussi de faire de cette soutenabilité du travail, un postulat. Et de se demander comment s'y prendre concrètement pour atteindre cette soutenabilité. Dans cette perspective, le travail soutenable ne serait pas une donnée à vérifier, à mesurer. Il ne s'agirait pas d'évaluer le degré de soutenabilité ou d'insoutenable, ce qui reviendrait à des pratiques que l'on connaît déjà du

côté de la pénibilité où on mesure par des cotations de postes ou autres. On connaît évidemment les limites pour la prévention et notamment pour la préservation de la santé. Il s'agirait plutôt de faire des enjeux de soutenabilité, un principe fondateur du travail qui permette de réfléchir autrement à la conception du travail et à la prévention. Notamment du point de vue de la prévention, la question de la soutenabilité permet de passer de modèles du travail-usure et de dispositifs de prévention qui visent à prendre en charge cette usure (par la réparation, la compensation, dont a parlé Annie Jolivet juste avant ; ou encore la substitution en remplaçant les plus âgés par des plus jeunes, comme l'a mentionné Jeanne Thébault ce matin) à un modèle de travail qui serait capable de durer, mais aussi de créer de la durée. C'est-à-dire qui serait capable de créer de la continuité et du sens, à la fois en termes de signification pour les personnes, mais aussi en termes d'orientation.

En tant qu'ergonome, partir de ce présupposé du travail soutenable, notamment dans les projets de conception d'une organisation du travail, pourrait aider à enrichir des scénarios d'actions et de prescriptions qui nous aident à guider les phases de simulation de l'activité pour la conception d'un travail futur.

Serge VOLKOFF

Alors, je serai plus bref parce que je vais me centrer sur la question de savoir dans quelle mesure ce séminaire a rempli ce qu'on pouvait considérer, sans doute, comme un de ses objectifs. Sur un sujet comme celui-là, selon moi, c'est : émanciper les questions de travail des questions d'emploi. Ça arrive souvent, je trouve, dans les débats sociaux et politiques que les questions du travail se retrouvent comme enchâssées, enserrées dans des réflexions politiques, débats, etc., qui concernent l'emploi et non pas le travail. Et le travail est quelque part dedans, mais on l'occulte.

Tu as insisté sur l'intervention des collègues des TZCLD, je ne vais pas y revenir, mais typiquement, c'est ça qu'ils ont fait. C'est-à-dire qu'ils ont vraiment, à l'intérieur d'un registre d'action anti-chômage... Ils en sont venus, pas d'ailleurs tellement au début des TZCLD, c'était une évolution dont on a vu déjà avec eux les premiers signes, à intégrer pleinement des questions de contenu et de sens du travail. Cette émancipation du travail vis-à-vis des questions d'emploi est probablement à la fois plus délicate, mais plus nécessaire, quand il s'agit, je pense, des deux bouts de la vie active. C'est-à-dire que chez les jeunes, ce n'est pas du tout notre sujet-là, mais chez les entrants, on se pose beaucoup la question de l'insertion professionnelle et le nombre d'arrivants et le taux de chômage des jeunes, etc. Et c'est nous tous, ceux qui s'occupent du travail, qui venons mettre des questions de conditions concrètes, de fidélisation, de sens, des débuts de parcours, etc. Des éléments sur le travail à l'autre bout.

Évidemment, les réflexions sur le travail et la fin de vie active sont au départ comme blindées par la question même des âges de droit à la retraite, du montant de la décote, de la surcote, les taux d'emploi des seniors, de toute une série comme ça, d'objets politiques, sociaux, voire médiatiques qui écrasent un peu toute la perspective des questions que nous avons abordées. Il en découle un certain penchant, parfois dans les ressources humaines en entreprise, mais certainement dans les politiques publiques et dans le débat social, pour échanger sur des aspects très formalisables, très chiffrables, comme avec des références au seuil d'âge, au seuil de durée de cotisation ou même dans le cadre des dispositifs de pénibilité. On l'a vu avec Annie tout à l'heure, les kilocalories et le débit énergétique, des choses qui se chiffrent comme ça, qui s'objectivent très fortement et sur lesquelles on s'accroche, souvent un peu uniformes et souvent - je ne pouvais pas manquer de mettre cet adjectif-là, et par ça, je vais revenir à des choses que tu as dites à la fin - souvent statiques. C'est-à-dire en s'intéressant davantage à des états, à des situations qu'à tout ce qui s'est passé avant et qui se passera après.

Toute la dimension diachronique de l'affaire où Willy, aussi dans son introduction, est allé tout droit là-dessus. Et je crois qu'on a été plusieurs à le faire. Il me semble que, dans une certaine mesure, ce séminaire n'a pas trop mal fait contrepoids à cette vision, dans la mesure où ce que peuvent être deux journées de présentation et de débat. On a commencé par assassiner l'effet d'horizon, c'est Catherine qui l'a fait, c'est-à-dire : arrêtez avec les paramètres, ce n'est pas le sujet. Évidemment que c'est un sujet, mais en tout cas, ce n'est pas celui-là qui résout et qui traite des fins de vie active. Ce n'est pas

en touchant aux décotes et aux surcotes, etc., que l'intendance va suivre et que subitement, les politiques de travail, d'emploi et de formation vont changer. On a fait un peu ça avec Céline aussi à notre manière, en décortiquant la question du choix, finalement, de quoi elle est faite et avec toutes ses nuances et ses composantes et ses facettes, de préférences, de souhaits, de capacités, etc.

Deuxièmement, il me semble que nous avons, dans une certaine mesure, réussi à traiter des fins de vies actives, de ce point de vue-là comme, je vais dire, un processus dans un processus. C'est-à-dire que les fins de vies actives sont elles-mêmes une période qu'on a d'ailleurs prédéfinie, et on a bien fait, je pense, mais qui comporte des évolutions en interne. Il y a une évolution à l'intérieur même de cette période-là et c'est bien sûr tout cela inséré dans le processus plus long des parcours professionnels. D'où l'intérêt pour la diversité des parcours, de la manière de penser leurs traces. Les débats, notamment cet après-midi sur la pénibilité, mettaient en plein là-dedans la question des élaborations d'expériences, ce que tu as dit sur les changements de soi, ce que disait Jeanne sur les processus d'apprentissage dans cette période-là, qu'elle désignait elle-même comme plus ou moins clandestins, etc. Tout ça, dans un contexte d'évolution d'ensemble qui ont été rappelés à la fois par toi, dans ton introduction aux évolutions des conditions de travail, mais par exemple, ça m'a frappé, Florian Toné dans la table ronde hier qui est allé tout droit à ça. On a des évolutions des conditions et l'organisation du travail qui nous amènent des tas de discordances quotidiennes comme ça, des dyschronies dirait Corinne Gaudart ici présente, qui sont comme ça extrêmement compliquées à gérer, notamment vers les fins de vie active.

Non seulement on a fait tout ça, mais il me semble qu'on a quand même évoqué des possibilités de reprendre la main dessus et on s'y est efforcé un peu à la sauce Canguilhem, à la sauce qu'on a pointée hier et de faire en sorte que les travailleurs, les travailleurs plutôt fins de vie active demeurent ou deviennent ou restent sujets de leurs normes. Comment est-ce qu'on peut maîtriser l'équité temporelle ? C'est toi Catherine qui avais dit ça dans ton introduction. Comment est-ce qu'on peut mener des analyses coconstruites, avait dit Willy dans la sienne. Comment est-ce que tout cela, on peut lui donner le nom de travail, d'organisation ? Je suis reconnaissant à Ludivine Mas d'avoir utilisé ce terme. On a besoin d'un travail d'organisation autour de ces choses-là, c'est-à-dire de s'emparer de ces évolutions elles-mêmes. On a besoin de questionner le passé. On a beaucoup fait des choses, n'oublions pas de regarder derrière. Dans diverses interventions, celle de Ludivine à nouveau, qui parlait des options d'organisation dont le motif même s'est perdu, qui parlait des aménagements de poste qu'on n'a jamais revus. Ce que Florian Toné avait complété, en disant que ce n'est pas assez suivi, on fait un aménagement et c'est bon, on ne s'en occupe plus. Et ce qu'avait dit Bernard Cottet sur les possibilités de faire du suivi de pénibilité par référentiel de branche, même quand on n'y est pas obligé. J'ai beaucoup aimé cet exemple. Quand les branches sont lancées dans des systèmes de suivi de pénibilité avec des référentiels, même quand il y a eu quatre critères qui ont été retirés par la loi, ils ont continué parce qu'ils trouvaient ça utile. Ils ont bien raison, c'est-à-dire de garder une possibilité comme ça de suivi diachronique des facteurs de pénibilité.

On a donc parlé du passé, on a bien fait et on a essayé de parler de l'avenir. Les personnes en TZCLD, est-ce qu'elles vont y rester ? Ou est-ce que c'est quelque chose de transitoire ? Ils vont plutôt y rester. Transitoire, on est plutôt dans les histoires, par exemple des centres d'appels de fait, puisque ce sont des personnes qui sont en train d'occuper des postes souvent considérés comme transitoires dans le parcours des jeunes, si je me souviens bien, mais qui en plus pourraient être transitoires parce que leur retraite n'est pas loin pour une partie d'entre eux. Donc de toute façon, ce sont des espèces de pseudo-CDD de fait, puisqu'il y a la retraite qui arrive et tous les échanges qu'on a eus sur les reconversions, tous les échanges qu'on a eus évidemment à propos de notre propre exposé sur qu'est-ce que ça veut dire, ne pas être capables de tenir dans ce travail, de ne pas le souhaiter, etc. Sur ce point-là, je dirais juste à propos de notre intervention et d'autres dans le même genre, je ne sais pas et on ne sait pas, je ne suis pas sûr qu'il y ait beaucoup de recherches qui le sachent, dans quelle mesure c'est discuté et repris en charge collectivement aux entreprises : est-ce que les personnes elles-mêmes parlent dans leur entourage professionnel ou à leurs cadres ou à leurs médecins du travail, etc. Est-ce que je me sens capable ou pas ? Pourquoi est-ce que j'ai l'intention de ? Je vais partir dans combien de

temps ? Est-ce que tout cela se régule et est pris en charge ? Probablement, oui, probablement, mais pas de manière du tout systématique.

C'est comme ça qu'on en arrive à cette appellation épouvantable de « formation de la dernière chance » dont tu as parlé, qui a fait frémir un peu l'assistance aussi, sans doute. On en arrive là. C'est-à-dire qu'à partir du moment où nous n'avons pas une vision un peu intégratrice des projets des gens, de où ils en sont, de ce qu'ils comptent faire, d'où ils viennent, avec tout le respect que cela mérite, on se met à balancer un truc pour dire qu'il y a des difficultés, on fait une formation de la dernière chance et c'est oui ou non, « c'est ballot. Vous avez raté ».

J'ai fini. Simplement, je conclus sur l'action de nous tous, qu'on soit professionnel, qu'on soit chercheur. Du coup, ce sont des actions de recherche. Je crois qu'on s'est redonné un petit coup de boost pour dire : « Nous continuons à vouloir parler du temps long, des parcours, des histoires des gens, comment traiter le travail en l'installant dans ces dimensions diachroniques longues » ; On a même besoin du temps long dans nos interventions. C'est-à-dire que nous-mêmes, on ne nous contingente pas trop, qu'on puisse partir de quelque part, arriver ailleurs, que ça puisse s'étaler un tout petit peu dans le temps, que, pour les praticiens, on n'ait pas, par exemple un calendrier trop serré entre le début et la fin du moment où on intervient, parce que pour pouvoir penser les parcours, ce n'est pas vrai qu'on arrive dans une entreprise ou une administration et qu'on en reparte un mois après, ce n'est juste pas possible de faire ça. Et enfin, que l'on peut essayer de se constituer une mémoire de ce que disait Ludivine, « on fait à notre sauce ». J'ai bien aimé cette expression. On en est tous là. On fait chacun ce qu'on peut par rapport à ces enjeux assez lourds, assez compliqués. On le fait à notre sauce. Simplement, on a beaucoup à gagner à mutualiser pour garder des traces, à se les raconter, à se faire nos propres disputes professionnelles, c'est exactement ce qu'on a fait pendant ces deux jours à notre manière. Donc il n'y a plus qu'à continuer pour chacun de nous et chacune de nous dans les mois et les années qui viennent.

Catherine DELGOULET

Merci à toutes et à tous pour ces deux journées en notre compagnie. Pour rappel, les actes de l'an dernier vont arriver prochainement. Et les actes de cette année seront prêts dans un an environ. Avant cela, on vous donne rendez-vous dans le numéro de la revue de l'INRS « Références en santé au travail », où Sandrine Guyot fera une synthèse de ces deux journées. On la remercie pour cela.

Applaudissements

DERNIERS NUMEROS PARUS
(Téléchargeables à partir du site ceet.cnam.fr)

- N° 113** *Construire les métiers et les emplois de la transition écologique et sociale. Une enquête dans l'Oise et en Seine-Saint-Denis*
GERALDINE RIEUCAU, JENNIFER LAUSSU, ANNIE JOLIVET, CAROLE BRUNET, PHILLIPE LEGE, SYLVAIN CELLE, THIBAUT GUYON, STEPHANE LONGUET, VIET-HA TRAN, GUILLEMETTE DE LARQUIER
novembre 2024
- N° 112** *L'articulation des sphères de vie : un défi dans la construction des parcours professionnels. Actes du séminaire 2022 « Âges et Travail » du Gis CREAPT*
CECILE BRUNON, DOMINIQUE CAU-BAREILLE, CATHERINE DELGOULET, ANNIE JOLIVET, LUCIE REBOUL, ALICE ROMERIO, SERGE VOLKOFF
septembre 2022
- N° 111** *Le travail en effectifs variables : l'expérience à l'épreuve de la flexibilité. Actes du séminaire 2021 « Âges et Travail »*
CAMILLE BACHELLERIE, CATHERINE DELGOULET, VALERYA VIERA GIRALDO, SERGE VOLKOFF, VALERIE ZARA-MEYLAN
septembre 2022
- N° 110** *« Soyez Raisonnables ». De l'aménagement des situations et des conditions du travail, aux stratégies professionnelles de salariés sourds*
SYLVAIN KERBOUC'H, SOPHIE DALLE-NAZEBI, SERGE VOLKOFF, CHRISTINE LE CLAINCHE, ANNE-FRANÇOISE MOLINIE, MATHIEU NARCY, NAHIA JOURDY
mai 2022
- N° 109** *Travail de demain, expérience d'aujourd'hui. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2019.*
CAMILLE BACHELLERIE, CATHERINE DELGOULET, SERGE VOLKOFF, VALÉRIE ZARA-MEYLAN, COORD., CNAM, CREAPT, CEET
juillet 2021
- N° 108** *Maintenir en emploi ou soutenir le travail ? La place de la santé au fil des parcours professionnels. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2018.*
CORINNE GAUDART, ANNE-FRANÇOISE MOLINIE, SERGE VOLKOFF, VALERIE ZARA-MEYLAN, COORD., CNAM, CREAPT, CEET
mars 2020
- N° 107** *Des heures et des années : les horaires au fil du parcours professionnel. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2017.*
CORINNE GAUDART, SERGE VOLKOFF, VALERIE ZARA-MEYLAN, COORD., CNAM, CREAPT, CEET
mars 2019
- N° 106** *Conséquences de la survenue du cancer sur les parcours professionnels : une analyse sur données médico-administratives*
THOMAS BARNAY, BASSEM BEN HALIMA, MOHAMED ALI BEN HALIMA, EMMANUEL DUGUET, JOSEPH LANFRANCHI, CHRISTINE LE CLAINCHE (COORD. PROJET),
juin 2018
- N° 105** *Fondements historiques et dynamiques de la réparation des cancers professionnels*
SYLVIE PLATEL
mars 2018