



**HAL**  
open science

## Les grandes entreprises et la gestion des âges

Emmanuel Normant, Thomas Maurin

► **To cite this version:**

Emmanuel Normant, Thomas Maurin. Les grandes entreprises et la gestion des âges. Sciences de l'Homme et Société. 1996. hal-01908533

**HAL Id: hal-01908533**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01908533>**

Submitted on 30 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



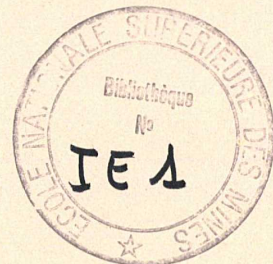


**Emmanuel NORMANT**  
Ingénieur des Mines

**Thomas MAURIN**  
Ingénieur des Mines

**LES GRANDES ENTREPRISES  
ET LA GESTION DES AGES**

*Mémoire réalisé sous la direction de Philippe d'Iribarne*



[339]

**“Dieu veuille qu’aussi bon soit-il  
Comme il est bel, jeune et gentil”  
Christine de Pisan (1363-1431)**

**CONSULTATION SUR PLACE**

**Juin 1996**



## RESUME

C'est dans les grands groupes, dotés à la fois de traditions d'emploi à vie et d'effectifs importants, que se posent des problèmes de gestion des âges. On y constate des structures souvent déséquilibrées, en simple ou double bosse, marquées par la crise.

On constate en usine que l'âge est un critère de corrélation efficace pour séparer les caractéristiques des populations ; mais cela reflète surtout des politiques d'embauches massives, homogènes, mais très irrégulières dans le temps.

En conséquence, et du fait de l'utilisation de ce critère dans les politiques publiques d'aides à l'embauche ou à la restructuration, l'âge est utilisé comme critère de gestion de certaines procédures de gestion, ce qui présente certains effets pervers dus à la différence entre statistique et réalité.

On constate de plus que les valeurs attachées aux personnes et corrélées ensuite sur leur âge, comme aptitude physique, intellectuelle ou motivation, sont en grande partie dictées par le parcours que les personnes ont eu dans l'entreprise. On note d'ailleurs que de nombreux établissements secrètent, plus ou moins indépendamment de la politique de gestion des âges du groupe, un mode propre de gestion d'itinéraires professionnels en usine.

Il nous paraît donc nécessaire de revaloriser cette notion de parcours, nécessaire pour préserver et développer l'employabilité des personnes. Cela signifie de compléter la gestion globale des âges par une gestion individuelle des compétences et du potentiel des employés, même s'il faut pour cela arriver à vaincre les lunettes grossissantes des taux d'actualisation et de la gestion à court terme.



## AVANT-PROPOS

Ce mémoire est le fruit d'une étude réalisée au cours de l'année scolaire 1995-1996, lors de notre troisième année de formation en tant qu'ingénieurs-élèves du Corps des Mines. Il a été réalisé sous le pilotage de Philippe d'Iribarne.

Notre enquête nous a mené, de bureaux d'universitaires en direction des ressources humaines, et d'usines de montage en raffineries, à rencontrer une grande diversité de personnes, porteuses toutes d'une vision spécifique sur la signification de l'âge dans l'entreprise. Notre étude se veut particulièrement orientée sur le secteur automobile, auquel nous avons consacré davantage d'attention et où les problèmes associés à la gestion des âges se posent avec une acuité particulière; cela nous a valu de rencontrer dans les groupes Renault et PSA depuis des opérateurs jusqu'à des membres des directions des ressources humaines groupe. Cependant nous avons trouvé opportun de diversifier notre champ de recherches afin de puiser dans d'autres secteurs des analogies et des leçons utiles; et nos conclusions sont applicables bien au-delà du seul secteur automobile.

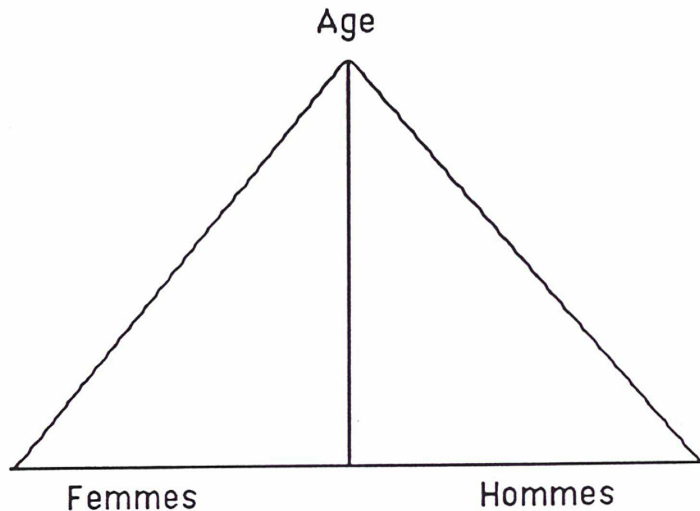
Nous tenons à remercier toutes les personnes, de tous les âges et de toutes les fonctions que nous avons rencontrées dans le cadre de ce mémoire, et à les assurer de notre sincère admiration pour leur travail au sein de leurs entreprises respectives.

Nous prions le lecteur de ne pas se formaliser de l'usage du qualificatif 'vieux'; il est utilisé dans ce mémoire selon la manière dont il se définit dans chaque entreprise; comme nous le montrons en III, il n'est pas systématiquement porteur de valeur négative; et dans notre mémoire, il se veut synonyme de 'personne considérée comme âgée relativement au personnel de l'entreprise'.



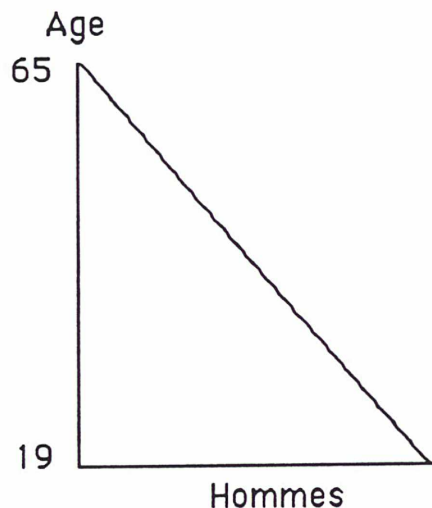
# INTRODUCTION

Si l'on demande à quelqu'un de dessiner une pyramide des âges, le résultat que l'on obtient sera le plus souvent le suivant :



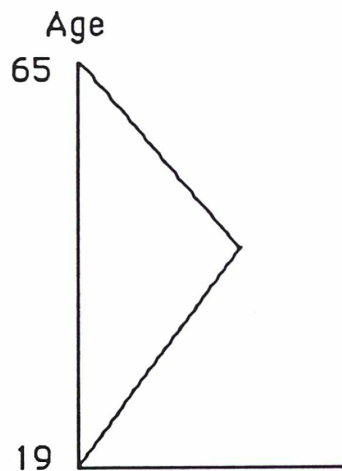
Cette structure, qui répond bien au descriptif de 'pyramide', et qui entre autres semble aller de pair avec une hiérarchie traditionnelle pyramidale, décrivait assez bien la population française jusqu'au début du vingtième siècle.

Dans une usine, cependant, les choses sont assez différentes. Prenons le cas du personnel non-cadre d'une usine automobile. Le droit du travail étant ce qu'il est, la limite basse se situe à 20 ans. D'autre part, la population féminine étant très minoritaire, on peut oublier la moitié gauche de notre pyramide initiale.



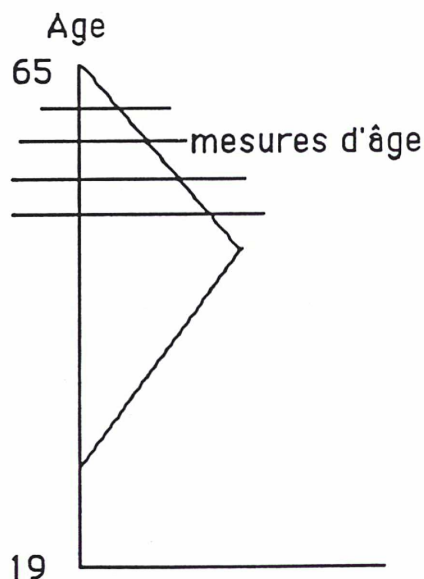
L'usine ayant tendance à embaucher massivement lors des phases de forte croissance des années 50 et 60, une grande partie du personnel sera recrutée, à 20-25 ans, pendant cette période. Il y a surreprésentation massive de quelques classes d'âge; cette usine, quelques années plus tard, présente donc l'apparence d'une pyramide 'posée sur la tranche'.





C'est sans doute pour cette raison que les pyramides des âges des entreprises sont le plus souvent présentées avec des axes inversés par rapport aux pyramides des âges démographiques, l'âge étant mis sur l'axe horizontal et les populations sur l'axe vertical, restituant ainsi l'image triangulaire à base horizontale que l'on attend d'une pyramide qui se respecte.

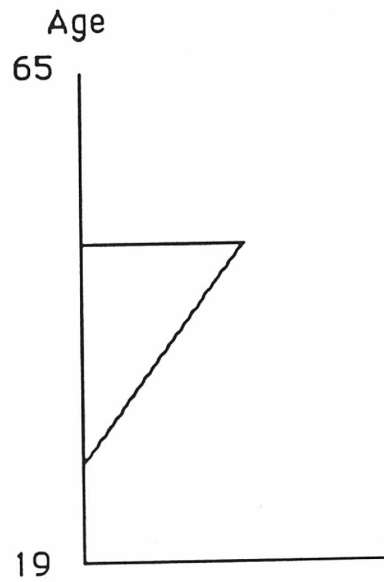
Mais la transformation ne s'arrête pas là. Sous les coups d'une crise poussant à des réductions d'effectifs depuis plus d'une dizaine d'années, les usines automobiles ont cessé d'embaucher. De plus, afin de limiter les licenciements économiques, le dégraissage a été effectué essentiellement à l'aide de "mesures d'âge".



Préretraites du Fonds National pour l'Emploi et préretraites progressives ont ainsi contribué à laminer la partie haute de notre pyramide.

La situation d'une telle usine, en 1996, est alors représentée par la pyramide suivante : une demi-pyramide, posée sur la pointe, et sans contact avec le 'sol'. Situation peu satisfaisante architecturalement.





Que peut-on dire, d'une manière générale, des pyramides des âges dans les grandes entreprises françaises ?

Comment l'âge se manifeste-t-il dans la gestion 'sur le terrain' des entreprises industrielles ?

Peut-on parler d'une gestion des âges de l'entreprise ?

Où se trouvent les voies d'une amélioration de cette gestion ?

*Il était une fois un consensus parfait,  
Des usines trimant sous le poids du passé.  
A l'âge on prête un sens qu'il n'a point mérité,  
Car on a oublié que l'homme est ce qu'il fait.*

# I. LE CONTEXTE : LE CONSENSUS OFFICIEL

La gestion de la pyramide des âges est une préoccupation réelle des entreprises. En observant la structure de la pyramide des âges d'une entreprise donnée, on observe des déséquilibres qui peuvent avoir des conséquences critiques pour la bonne gestion de l'entreprise. Il existe des instruments pour soigner de tels déséquilibres, soit en limitant leur impact, en faisant appel à l'ergonomie, soit en rétablissant un équilibre plus conforme aux besoins de l'entreprise, notamment par les préretraites. Ce dernier point se heurte néanmoins à la structure vieillissante de notre société.

## 1. La société

### 1.a Une société vieillissante...

L'espérance de vie s'est considérablement accrue en France et dans les pays de l'Europe de l'Ouest depuis un peu plus d'un siècle. Ainsi, en 1850, une personne à la naissance avait-elle, en moyenne, une espérance de vie de 40 ans, alors que de nos jours, l'espérance moyenne de vie dépasse 70 ans pour les hommes et avoisine les 80 ans pour les femmes. L'explication de cette évolution réside dans la progression de la qualité de vie (meilleure alimentation, progrès de la médecine, amélioration des conditions de travail, régression de l'impact des guerres sur la population). En conséquence, la quantité d'individus âgés s'est progressivement accrue, sachant qu'actuellement, c'est davantage le nombre des plus de 60 ans qui croît, plutôt que la limite d'âge de l'espèce (environ 100 à 120 ans) qui, bien qu'en recul, semble comporter une borne biologique.

Au fil des années, on voit donc s'enfler la pyramide des âges de la population française (voir fig.1) entre la naissance et 60-70 ans, évolution renforcée par l'arrivée des générations nées après 1944 (baby-boom). On constate également une diminution de la mortalité infantile ainsi qu'un recul de la quantité annuelle de naissances.

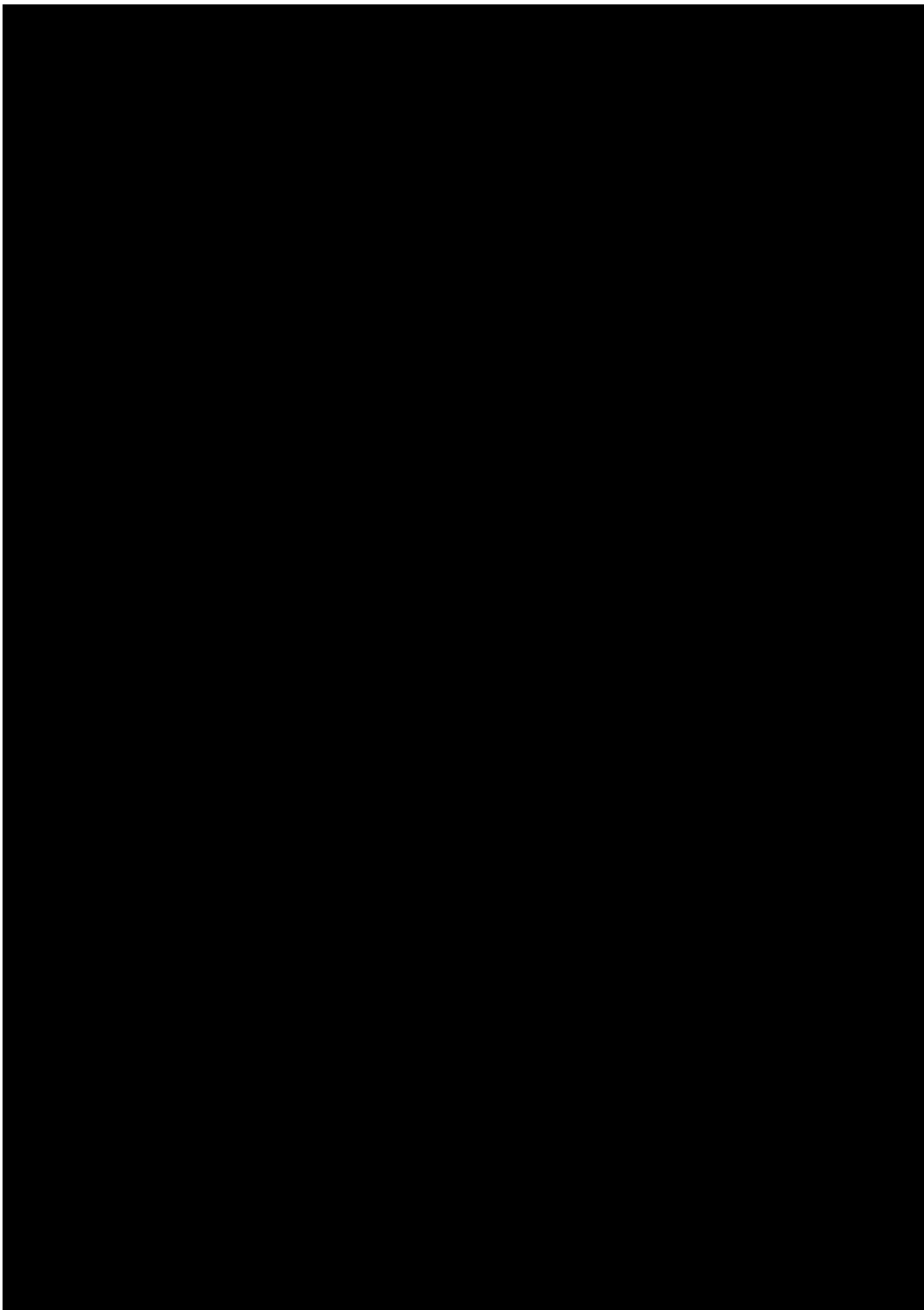
La répartition actuelle par âge de la population française n'a donc plus guère l'aspect d'une pyramide et les prévisions actuelles de l'INSEE, hommes et femmes confondus, montrent une stabilisation progressive du nombre d'individus jusqu'à l'âge approximatif de 73-74 ans, avec sensiblement moins de jeunes qu'actuellement. La modification de la proportion de jeunes et d'âgés dans la population française, déjà constatée, devrait donc continuer d'évoluer et tendre au rapprochement du nombre des moins de 20 ans et des plus de 64 ans.

Répartition comparée (%) de la population française en grands groupes d'âge : < 20 ; 20 - 64 ; > 65 (projection, d'après INSEE)					
Années	1861	1901	1946	1985	2010
< 20 ans	35,8	34,2	21,4	22,1	23,9
de 20 à 64 ans	57,2	57,3	64,1	56,7	57
> 65 ans	7	8,5	14,5	21,2	19,1

Au niveau mondial, on constate également que la population du globe vieillit plus rapidement qu'elle ne s'accroît. Alors que, en 1950, les 200 millions d'habitants âgés de 60 ans et plus ne représentaient que 8 pour cent de la population totale, également



7



réparties entre pays en voie de développement et pays développés, en 2025, si l'on en croit les projections, leur nombre aura sextuplé et atteindra 1 milliard 200 millions, représentant 14 pour cent de la population totale, dont 72 pour cent se trouveront dans les pays en développement. En Suède, le pays qui a le plus fort pourcentage de personnes âgées, c'est plus du quart des habitants qui ont dépassé 60 ans. (voir fig. 2).

## 2.b ... dans un contexte économique difficile

Les conséquences économiques d'un vieillissement de la population sont préoccupantes. Une plus grande proportion de personnes âgées et un allongement de la durée de la vie entraînent un alourdissement des dépenses publiques au titre des caisses de retraite et de sécurité sociale et donc une augmentation des prélèvements fiscaux chez les personnes économiquement actives. Une projection calculée par le BIT pour les Nations Unies sur les taux d'activité fait apparaître que, si le faible degré d'activité des personnes âgées se maintient, on ne comptera peut être plus, pour chaque dépendant âgé (personne âgée non active) que 2,4 personnes actives en Asie de l'Est, et pas plus de 1,5 personne active en Europe occidentale.

D'un autre côté, le chômage, et notamment le chômage des jeunes est en constante augmentation dans les pays d'Europe occidentale. Dans un pays où le nombre de création d'emplois nouveaux ajouté à la disponibilité des emplois provenant d'un départ normal à la retraite des personnes âgées est inférieur à la quantité de jeunes arrivant sur le marché du travail, une des solutions proposées, en supposant un stock d'emplois constant, peut être de remplacer de manière plus précoce les employés âgés par des jeunes, en permettant à ces personnes âgées de partir plus tôt à la retraite, ceci afin de permettre aux jeunes de s'insérer par le travail au sein de la société et de réduire la charge de l'Etat au titre de l'assurance chômage, charge que l'on retrouve en fait au niveau des préretraites.

L'Etat fait donc aujourd'hui face à de nouveaux problèmes. Les outils, que nous décrivons plus loin, mis en place afin d'accompagner les plans sociaux répondaient, lors de leur introduction il y a une vingtaine d'années, au souci de l'Etat d'aider les entreprises à gérer ses sureffectifs.

Dans un contexte de chômage dans une société vieillissante, l'Etat est confronté à un choix cornélien. Son souci d'aider les entreprises à gérer leurs sureffectifs demeure. Mais les questions d'équilibres des comptes sociaux et du niveau du chômage acquièrent une importance comparable, voir supérieure. L'Etat doit-il alors prendre en compte la variable société vieillissante pour justifier un recul de l'âge de la retraite afin de préserver l'équilibre des comptes des caisses de retraite, sans préjudice des conséquences sociales d'une telle mesure, au risque de limiter l'insertion des chômeurs, et surtout des jeunes chômeurs, dans le marché du travail, ou alors favoriser ces derniers, ceci en supposant toujours un stock d'emplois constant ?

Aujourd'hui, la priorité retenue est la lutte contre le chômage, ce qui conduit à remettre en cause les outils existants, ou à les faire évoluer. On retrouve ces objectifs dans le relevé de conclusions du sommet social sur l'emploi de décembre 1995 (voir annexe 2) :

*Favoriser les jeunes, réduire le temps de travail sont deux voies sur lesquelles il faut s'engager avec ambition et volonté.*

*Le Gouvernement invite les entreprises à se fixer comme objectif d'arriver, dans le cadre de leurs embauches, à un recrutement de 50% de jeunes.*



## 2. Des pyramides des âges déséquilibrées dans les entreprises

### 2.a Exemples de pyramide des âges

La nature de la pyramide des âges dans une entreprise est fortement corrélée à l'histoire de cette entreprise et permet d'apprécier qualitativement certains des problèmes liés à une gestion des âges déséquilibrée. Pour ce faire, nous partirons de quelques exemples de pyramide des âges dans des entreprises où les procédures de gestion seront décrites de manière plus précise par la suite.

Actuellement, dans le secteur industriel, on observe en général une pyramide des âges à deux bosses. Ceci est particulièrement le cas dans les usines du secteur automobile. En annexe, on trouvera les pyramides des âges de 4 usines de ce secteur industriel (1 : usine de Renault Flins, 2 : usine de Renault Sandouville, 3 : usine de PSA Poissy, 4 : usine de Renault Douai). Chacune de ces pyramides a une structure en chameau, les bosses étant plus ou moins marquées selon les sites. En effet, lors des trente glorieuses, et notamment pendant les années 60, les usines du secteur automobile ont embauché en masse des ouvriers principalement issus des pays du Maghreb. Lorsqu'est venu la crise au milieu des années 70, le nombre des embauches a fortement chuté. Durant les années 80, pour améliorer leur productivité, les groupes du secteur automobile ont mis en place des plans sociaux, ce qui a bloqué de nouvelles embauches tout en faisant partir les classes d'âge les plus âgées. Néanmoins depuis la fin des années 80, une des procédures de réduction d'effectifs, la préretraite progressive (PRP) permet d'associer des départs à de nouvelles embauches, en général d'ouvriers français et mieux qualifiés. On observe donc l'apparition d'une nouvelle bosse dans la pyramide, mais représentant une population de nature totalement différente, nous y reviendrons.

Dans le cas de l'usine de Poissy, la mise en place de PRP dans la fin des années 80 est associée à une augmentation de capacité et donc une embauche importante de personnel jeune. Dans le cas de l'usine Sandouville, la mise en place des PRP est lente, la deuxième bosse est pratiquement inexistante. Il est néanmoins à noter que les pyramides décrites ne prennent en compte que les ouvriers en CDI. En particulier, les intérimaires sont absents des graphiques. En les prenant en compte, la seconde bosse, c'est-à-dire celle correspondant aux ouvriers les plus jeunes aurait tendance à être plus accentuée.

De telles pyramides à deux bosses apparaissent également dans d'autres secteurs industriels. Prenons l'exemple de la sidérurgie. La pyramide des âges présentée en annexe (5) d'une usine du groupe Usinor Sacilor est caractéristique de celles du groupe, lesquelles résultent de treize années de restructuration et de la suppression de 98 000 emplois. En effet, ces suppressions d'emplois ont pu être moyennement douloureux grâce au recours massif à la préretraite aux conditions avantageuses de la CGPS (convention générale de protection sociale de la sidérurgie), qui organisait le départ des ouvriers à 56 ans, puis à 50 ans, mais qui, en contrepartie, interdisait tout recrutement, sauf 500 "embauches techniques" par an, par définition limitées aux jeunes titulaires d'un BTS ou d'un DUT. Résultat, les 35-50 ans étaient, en 1990, ultra-majoritaires dans l'entreprise et, après un "trou" d'une dizaine d'année, la "cohorte" des petits nouveaux ne se grossissait que dans la catégorie des techniciens ou des agents de maîtrise.

Le CEA (6) présente également de telles caractéristiques. Pendant près de quinze ans, de 1968 au début des années 80, le CEA avait interrompu toute procédure d'embauche, à la suite de l'abandon de la filière graphite-gaz. Par voie de conséquence, la génération des 35 à 45 ans est passablement dégarnie. Une grande partie du personnel d'âge plus élevé est par contre appelée à occuper bientôt des postes de responsabilité, d'où, à terme, des répercussions sur le fonctionnement de l'entreprise. Le CEA est dominé par les catégories de non cadres, alors que l'évolution de ses métiers le pousse à développer sa capacité d'expertise. Intégré au début de l'aventure atomique, le personnel d'origine vieillit, au point que la moyenne d'âge est de 44,7 ans en 1990.



Il existe des cas où la bosse correspondant aux ouvriers les plus jeunes est la plus enflée. Dans le cas de l'usine Sevelnord de Valenciennes du groupe PSA, sa création récente a été accompagnée d'une part d'une embauche massive de jeunes, d'autre part d'un transfert de quelques ouvriers plus âgés d'encadrement nécessaires pour transmettre le savoir-faire. Une autre usine de création récente, l'usine MELFI du groupe FIAT en Italie présente une structure analogue de sa pyramides des âges.

Les entreprises du secteur des banques et des assurances présentent une structure de leur pyramide des âges antinomique de celle des entreprises du secteur industriel. A partir du milieu des années 70 et pendant toutes les années 80, ces entreprises ont embauché en masse, comme conséquence des chocs pétroliers, et donc du développement des marchés financiers et des incertitudes liées à leur développement, ainsi qu'à l'arrivée massive de l'informatique. La pyramide des âges est aujourd'hui enflée par le ventre, la majorité des employés ayant entre 35 et 45 ans. Ceci n'est pas sans poser des problèmes d'une autre nature, la "cohorte" des 35 à 45 ans aspirant aujourd'hui à des postes de responsabilités absents des organisations de l'entreprise. Par ailleurs, la gestion des sureffectifs semble bien plus problématique : les cohortes atteignant l'âge du départ à la retraite sont en effet très limitées.

En 1978, Michel LEVY dans un numéro de "Population et Société" notait déjà ces déséquilibres dans les divers secteurs professionnels en présentant la répartition relative des âges de plusieurs catégories socioprofessionnelles. Il en résultait un classement des pyramides en quatre catégories : surreprésentation des personnes âgées, surreprésentation des jeunes, surreprésentation des adultes, surreprésentation des âges extrêmes. (voir fig. 3). Il est intéressant d'observer l'importance de la prise en compte dans la durée de la représentation des pyramides des âges : dans un univers de stabilité de l'emploi, les jeunes d'aujourd'hui sont les vieux de demain. Ainsi dans le secteur des banques et assurances, la pyramide présentée ici paraît optimale en 1978 : un fort contingent de jeunes, une présence de plus anciens acceptable. La diminution brutale des embauches a conduit à un décalage de la masse de jeunes vers les âges plus élevés et conduit logiquement aux pyramides des âges observées aujourd'hui.

## 2.b Les problèmes liés à de telles pyramides

Les problèmes liés à la surreprésentation de certaines catégories d'âges au sein des entreprises sont abondamment traités dans la littérature. Nous aimerions rappeler les principaux ici, parfois liés à la manière dont on se représente l'âge dans l'entreprise.

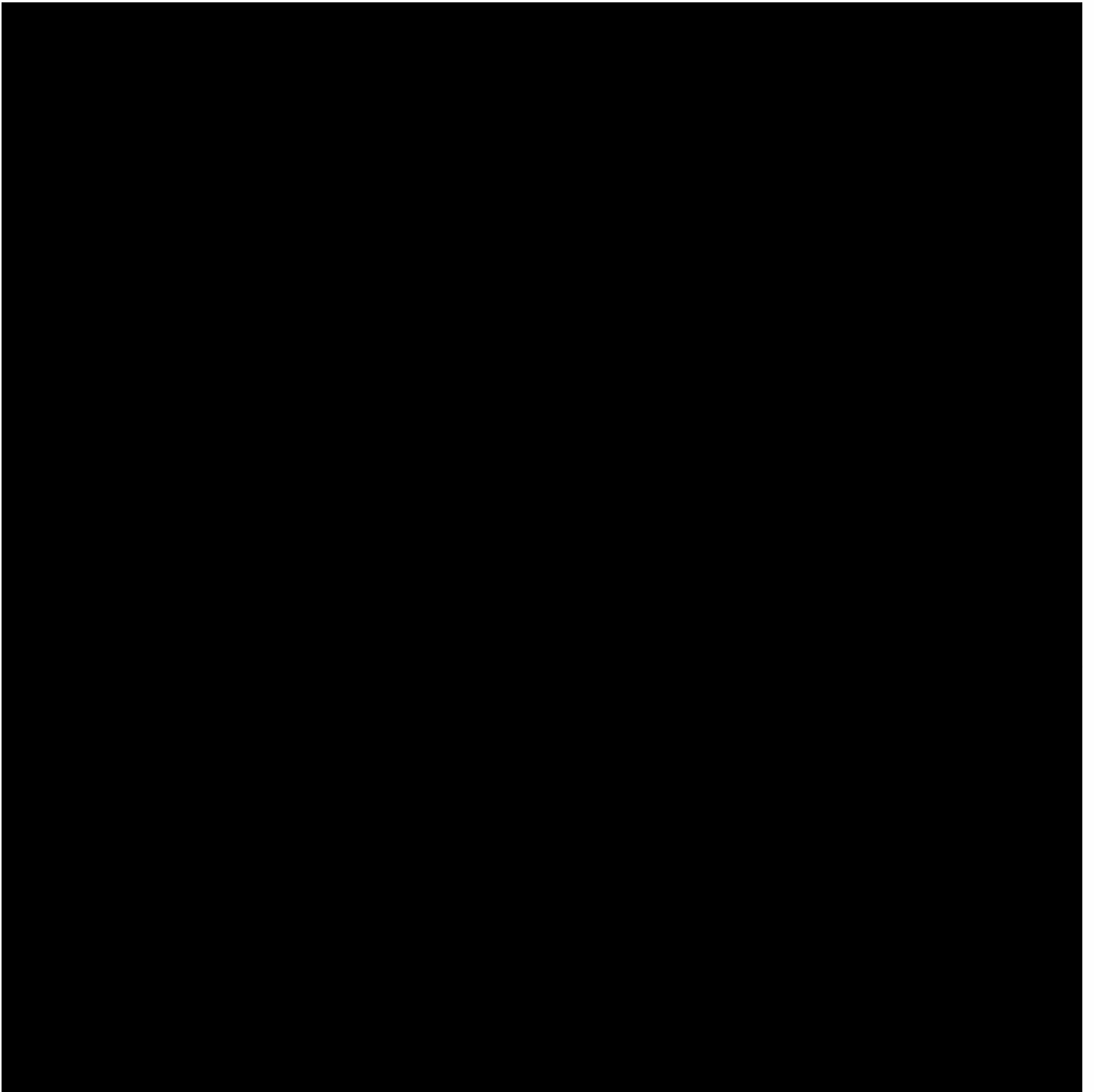
- Il est dangereux d'avoir une population monoculturelle et notamment avec une monoculture industrielle. Une population dont tous les membres ont été embauchés à la même époque sur un même site ont la même histoire : éducation analogue, milieu familial semblable, mêmes aspirations, mêmes expériences professionnelles au sein de l'entreprise. L'entreprises n'est plus perçue que par un seul regard. Francis MER, PDG d'Usinor-Sacilor, écrit ainsi en Octobre 1991 (L. S. Mensuel) :

*" Il serait à mon avis très dangereux pour notre entreprise comme pour toute autre de se couper de l'alimentation en sang neuf qu'apportent les jeunes".*

- Une trop forte population âgée est préjudiciable pour la flexibilité de l'entreprise. Lenteur et inertie sont des caractéristiques que l'on renvoie souvent à la notion d'âge mûr, alors que vivacité et rapidité sont des termes que l'opinion associe volontiers à la jeunesse. Les recherches effectuées sur le sujet confirment ces opinions. A partir d'un certain âge, les capacités physiques sont en diminution, ce qui est démontré par de nombreuses études ergonomiques et médicales. Certaines tâches, plus pénibles physiquement, ou trop rapides, ne peuvent plus être effectuées convenablement. En reprenant des considérations développées par C. GAUDART (Santé et travail 13/14), on constate que l'audition et la vue perdent de leur qualité avec l'âge. Les plus âgés



X



deviennent alors particulièrement sensibles à des conditions de travail mal adaptées à leur activité : les éblouissements provoqués par un éclairage mal réparti ou, au contraire, un faible niveau d'éclairage peuvent produire une situation handicapante pour les plus âgés; un environnement trop riche en informations visuelles rend plus difficile, et donc peut être plus long, le choix des informations utiles; dans la même perspective, une déficience auditive peut rendre plus compliquée, pour les plus âgés, la détection d'un bruit important à saisir, quand il se superpose à d'autres.

- Par contre, il nous est possible de dire que l'image du vieux sage transparait dans de nombreuses études consacrées à l'industrie. La notion d'âge mûr renvoie souvent à des attitudes de prudence, de réflexion et d'expérience. Notamment, le degré de familiarité avec la tâche joue un rôle important. Quand les tâches sont connues, les différences dans les vitesses d'exécution entre les jeunes et les plus âgés se réduisent. Une trop forte population jeune, plus rapide, mais plus instinctive qu'expérimentée, peut être considérée comme préjudiciable.

- Par rapport à la notion d'expérience de la population âgée, une trop forte proportion de personnel âgé et donc un risque de départ massif à la retraite de personnel expérimenté pose le problème de transmission du savoir-faire et à terme de maintien de l'expérience au sein même de l'entreprise. La transmission d'un savoir-faire technique poussé non formalisé prend des années et s'obtient de la manière la plus douce par un travail en commun pendant un temps relativement long. Lorsque brutalement, par exemple après la mise en place d'un plan social, toute une génération disparaît de l'entreprise, c'est autant d'expérience qui est irrémédiablement perdue.

- Aux notions d'expérience et de rapidité, on rajoute généralement les aspirations à la stabilité et les attitudes ambitieuses. A partir d'un certain âge, l'employé se sédentarise et limite ses ambitions. Au départ, le jeune est fortement motivé pour atteindre rapidement des postes de responsabilités. Il perd cette motivation s'il constate que son ascension hiérarchique ne correspond pas à ses capacités. Son efficacité au travail est alors nécessairement moindre. Une trop forte présence de jeunes dans une entreprise où la pyramide hiérarchique est étroite vers le haut est donc également difficile à gérer.

- La présence d'un grand nombre de salariés âgés dans l'entreprise est particulièrement coûteux. Ces salariés ont en effet au cours de leur carrière accumulés des avantages ne correspondant pas nécessairement à la valeur ajoutée du personnel, qui ont ainsi tendance à alourdir la masse salariale de l'entreprise. Dans une situation de concurrence accrue au niveau mondial et donc de nécessaire amélioration de la productivité, une trop grande proportion de salariés âgés pourrait conduire à terme à un volume de licenciements pour raisons économiques plus important.

- Par contre, pour certaines entreprises, le fait d'avoir une pyramide décalée vers le haut semble être bénéfique : tel est le cas pour le secteur des banques ou pour France Télécom. Avoir une pyramide des âges à forte proportion d'ouvriers âgés signifie que ces ouvriers disparaîtront dans les prochaines années et donc que la pyramide se 'rééquilibrera' naturellement.

A première vue, il est donc néfaste d'avoir des déséquilibres importants dans les pyramides des âges. Certaines solutions globales sont apportées afin de remédier aux problèmes liés à ces pyramides.

### 3. Des solutions, mais limitées

Les solutions apportées de manière globale au déséquilibre de la pyramides des âges et surtout aux conséquences néfastes décrites ci-dessus sont principalement de deux natures : casser l'uniformité en âge des populations âgées en les renouvelant,



principalement par des mesures de préretraites progressives ; limiter les impacts de l'âge sur les attitudes au travail en améliorant l'ergonomie des postes de travail.

### 3.a La préretraite progressive

Comme il a été dit plus haut, une des causes principales du déséquilibre des pyramides des âges réside dans les plans sociaux mis en oeuvre à partir du début des années 80. Afin de rendre plus douce la gestion de ces plans sociaux, la Délégation à l'Emploi a mis en place dans ces années-là un système de préretraites, dites ASFNE (Allocation Spéciale du Fond National pour l'Emploi) (voir fiche explicative ASFNE, page suivante).

Lorsqu'un plan social était décidé, de nouvelles embauches n'étaient pas possibles. Les préretraites du Fond National pour l'emploi ont été massivement utilisées ces 15 dernières années. Daniel ATLAN, responsable des Ressources humaines chez Sollac, dans un article de Santé et Travail 13/14 explique ce phénomène :

*" Et pour les décideurs, les préretraites constituaient une méthode "indolore" de gestion des sureffectifs, puisqu'un large consensus s'était opéré dans les entreprises".*

Parfois, au système des préretraites du ministère du travail s'ajoutaient également des préretraites "maison". Nestlé Sources International, propriétaire de Perrier, a ainsi en 1995 proposé à ses salariés âgés de plus de 53 ans de quitter l'entreprise, tout en percevant 70% de leur salaire. Après que son plan social eût été refusé par les tribunaux, le groupe helvétique s'est résolu à négocier avec les syndicats un accord qui évite 400 licenciements, et ce grâce à 3 mesures, dont l'une est le départ des salariés de plus de 53 ans volontaires. Par ailleurs, la direction et les syndicats ont conjointement obtenu la garantie du ministère du travail qu'à partir de 56 ans ces salariés seront pris en charge par le FNE jusqu'à leur retraite.

Les préoccupations liées à l'équilibre des comptes sociaux conduit peu à peu l'Etat à réviser sa position sur les préretraites totales. Il a ainsi instauré depuis 1992 un système de préretraites progressives afin d'accompagner les plans sociaux. Un des objectifs des PRP rappelé dans une circulaire du 26 mars 1993 est (voir fiche explicative PRP, page suivante) :

*"Faciliter une meilleure maîtrise de la gestion des âges dans les entreprises. Il s'agit de permettre le renouvellement des compétences, un meilleur équilibre de la pyramide des âges et pour les salariés, une transition progressive entre la vie professionnelle et la retraite, en évitant l'exclusion systématique des salariés âgés. De ce point de vue la préretraite progressive devra dans le cadre de la négociation des plans sociaux se substituer aussi souvent que cela est possible aux ASFNE".*

La France n'est naturellement pas le seul pays à avoir des systèmes de départ anticipé à la retraite. Un journaliste du Monde écrit, en parlant de l'Allemagne :

*"Dès l'âge de 55 ans, des milliers de personnes quittent la vie active et profitent d'allocations généreuses jusqu'à ce qu'ils soient parvenus, jusqu'à l'âge de soixante ans, à l'âge légale de la retraite"*

(Le Monde - Un nouveau contrat social en Allemagne - 24/1/96). Si la préretraite est en général à 55 ans dans l'industrie allemande, elle est presque systématiquement à 55 ans dans l'automobile. Mercedes a réalisé 5200 préretraites en 1994, et pratiquement autant en 1995. VW a fait partir plus de 18000 employés en préretraite entre 1992 et 1996. Fiat, dans le nord de l'Italie, a décidé le départ de 8800 salariés âgés, financé par l'Etat en

*L'Allocation spéciale  
du Fond National pour l'emploi*

L'allocation spéciale du Fond national pour l'emploi est ce qui est couramment appelé la préretraite.

Une convention ASFNE est négociée entre l'entreprise et l'Etat dans le cadre d'un plan social et est valable un an.

Elle fixe le nombre et les conditions d'accès à la préretraite du personnel de l'entreprise selon certaines règles précisées par les circulaires du Ministère du travail (Circulaire CDE 93/58 du 30 Décembre 1993)

L'âge d'accès de droit commun aux ASFNE est fixé à 57 ans, mais peut être abaissé de façon dérogatoire dans le cas de la fermeture d'un établissement, d'opérations de licenciement créant un problème social et d'emploi important compte tenu de l'absence de solutions de reclassement du fait notamment de la situation du bassin d'emploi et des caractéristiques des salariés ou alors de plans sociaux exemplaires privilégiant des mesures de maintien dans l'emploi des salariés afin de réduire au minimum le nombre des licenciements.

Le financement du régime de préretraite est effectué pour partie par l'Etat au travers du Fond national pour l'emploi, en partie par l'entreprise, selon des taux qui constituent des éléments majeurs de négociation du plan social.

Les taux de contribution de l'entreprise sont fixés en fonction de taux moyens établis à 13,5% pour les entreprises de moins de 500 salariés n'appartenant pas à un groupe d'importance, et à 16,5% pour les entreprises de plus de 500 salariés ou appartenant à un groupe d'importance nationale.

Le versement de l'allocation spéciale est interrompu au plus tard à 65 ans. Mais, à partir de 60 ans, le versement de l'allocation spéciale est interrompu lorsque les intéressés justifient du nombre de trimestres nécessaires à l'obtention de la retraite habituelle de la sécurité sociale.

L'embauche d'un salarié ayant pour objet de remplacer dans son emploi un bénéficiaire de la convention est normalement exclu.

La contribution du Fond national pour l'emploi aux préretraites s'élevait en 1994 à environ 15 Mrds de Francs, pour environ 180 000 bénéficiaires, avec un flux d'environ 50 000 bénéficiaires nouveaux chaque année.

Une des volontés du gouvernement ces dernières années est de limiter le recours aux ASFNE (Note d'orientation sur les plans sociaux et l'accompagnement des licenciements économiques du 22 octobre 1991) : *"Si les mesures d'âges ne sont pas à proscrire, on constate encore trop souvent qu'elles occupent une place prépondérante dans les plans sociaux. Cette tendance est regrettable (...) il convient d'éviter que les mesures d'âge n'occupent une place prépondérante"*



## *La préretraite progressive PRP*

Afin de diversifier les mesures d'âge et tout particulièrement de limiter le caractère brutal des préretraites total, le Ministère du travail a développé un système de préretraite progressive dont les modalités actuelles sont décrites dans la loi du 23 décembre 1992. Les objectifs spécifiques aux PRP sont multiples :

- Participer au développement du travail à temps partiel et de nouvelles formes d'organisation du travail, en vue de favoriser un meilleur partage du travail au cours de la vie active.
- Faciliter une meilleure maîtrise de la gestion des âges dans les entreprises.
- Contribuer à l'insertion des publics en difficulté, grâce au recrutement d'une proportion significative de demandeurs d'emplois appartenant à des catégories prioritaires et grâce à l'accent mis sur le tutorat.

La conclusion d'une convention de préretraite progressive donne lieu à une négociation avec l'entreprise dans le cadre d'un plan social. Sa durée est d'un an au maximum.

La PRP concerne les salariés d'au moins 55 ans. La durée du travail à temps partiel fixée par la convention peut être soit de 40% soit de 50% du temps de travail initial. Par dérogation aux règles applicables en matière de travail à temps partiel, la durée du travail des préretraités peut être calculée sur l'année. Voir même, selon des mesures très récentes, il est possible de négocier des conventions de préretraites progressives sur une base pluriannuelle, c'est-à-dire avec un travail à temps partiel en moyenne de 50% sur la durée de préretraite progressive d'un individu, mais avec une durée annuelle du travail comprise entre 20% et 80%

Les conventions de PRP doivent avoir pour contreparties de la part de l'entreprise, soit des embauches dont une partie significative au bénéfice de catégories prioritaires de demandeurs d'emplois (jeunes, chômeurs de longue durée, chômeurs de plus de 50 ans handicapés), soit le versement d'une contribution financière, comme dans le cas des ASFNE.

Dans le cas où la convention de PRP a pour contrepartie de la part de l'entreprise des embauches, le ministère du travail a pour mission de promouvoir des actions de tutorat afin de faciliter l'intégration et la formation dans l'entreprise de nouveaux salariés. Ces actions de tutorat doivent être précisées dans les conventions de PRP.

La contribution du Fond national pour l'emploi aux préretraites progressives s'élevait en 1994 à environ 1,2 Mrds de Francs, pour environ 70 000 bénéficiaires, avec un flux d'environ 20 000 bénéficiaires nouveaux chaque année.

L'objectif majeur des PRP est précisé dans la circulaire CDE 93/12 sur les conventions de préretraite progressive du fond national pour l'emploi : "*La PRP doit contribuer à faire évoluer le comportement de certaines entreprises qui privilégient trop systématiquement le recours aux cessations anticipées d'activité*"



1993 et 1994. En Belgique, il est possible de partir en "pré-pension" à 50 ou 52 ans. Le tableau présenté page suivante indique la place du financement des départs anticipés dans le budget des douze pays de la Communauté Européenne en 1985 et 1991 (tiré de Travail, Emploi, Vieillesse : Situation globale et politiques publiques à l'égard des travailleurs vieillissants). On peut y observer l'importance des politiques publiques dans ce domaine pour l'ensemble des pays de la communauté européenne.

L'ensemble de ces dispositifs de départ anticipé se heurtent aujourd'hui aux déséquilibres des comptes sociaux, d'où une volonté des gouvernements de revenir sur leur emploi, ou d'associer au simple problème de gestion des sureffectifs des considérations liées à l'organisation du temps de travail. D'où les multiples objectifs des PRP. Nous reviendront sur ces questions par la suite, après avoir examiné l'efficacité des PRP sur le terrain dans une deuxième partie.

## Dépenses publiques affectées à la politique de l'emploi en 1985 et 1991

Pays <sup>1</sup> Années <sup>2</sup>	B		DK		D		GR		E	
	'85	'91	'85	'91	'85	'91	'85	'91	'85	'91
<b>A. Dépenses en % du PNB</b>										
A.1 Mesures actives	1,23	1,04	1,09	1,39	0,81	1,21	0,21	0,49	0,34	0,76
A.2 Allocations de chômage	2,56	2,07	2,65	3,48	1,41	1,52	0,43	0,73	2,87	2,77
A.3 Retraite anticipée	0,87	0,75	1,26	1,24	0,01	0,01	-	-	0,02	-
<b>Total</b>	<b>4,66</b>	<b>3,87</b>	<b>5,00</b>	<b>6,12</b>	<b>2,23</b>	<b>2,73</b>	<b>0,64</b>	<b>1,22</b>	<b>3,23</b>	<b>3,53</b>
<b>B. Pourcentage sur l'ensemble des dépenses affectées à la politique de l'emploi</b>										
B.1 Mesures actives	26	27	22	23	37	44	33	40	11	22
B.2 Allocations de chômage	55	53	53	57	63	56	67	60	88	78
B.3 Retraite anticipée	19	19	25	20	0	0	-	-	1	-
<b>C. Pourcentage de divers types de mesures sur l'ensemble des dépenses affectées à la politique active de l'emploi</b>										
C.1 Administration et service public de l'emploi	14	18	8	7	26	18	40	16	26	17
C.2 Formation professionnelle	9	13	46	41	24	39	15	46	6	13
C.3 Mesures en faveur des jeunes	-	-	22	19	6	4	15	8	-	9
C.4 Mesures d'aide à l'embauche	65	53	1	6	21	20	30	28	65	60
C.5 Mesures en faveur des handicapés	12	15	23	26	24	18	-	2	3	-

Sources : OCDE, Perspectives de l'emploi, Paris 1992, p. 93-106 ; OCDE, Perspectives de l'emploi, Paris 1993, p. 79-83 ; OCDE, Le marché du travail : quelles politiques pour les années 90 ?, Paris 1990, p. 109-140 ; indications du ministère italien du travail ; calculs du secrétariat du MISEP.

<sup>1</sup> Les chiffres indiqués pour l'Allemagne comprennent en 1985 uniquement l'Allemagne de l'Ouest, en 1991 l'Allemagne de l'Ouest et de l'Est. Les chiffres du Royaume-Uni ne comprennent pas l'Irlande du Nord.

<sup>2</sup> Pour le Danemark et le Portugal, chiffres de l'année 1986 au lieu de 1985.

F		IRL		I		L		NL		P		UK		EUR 12	
'85	'91	'85	'91	'85	'91	'85	'91	'85	'91	'85	'91	'85	'91	'85	'91
0,67	0,88	1,58	1,51	0,45	0,75	0,58	0,28	1,09	1,10	0,41	0,50	0,74	0,56	0,71	0,89
1,20	1,46	3,69	2,89	0,75	0,40	0,31	0,25	3,24	2,09	0,41	0,29	2,05	1,35	1,61	1,45
1,21	0,47	-	-	0,28	0,28	0,74	0,52	-	-	-	-	0,05	-	0,37	0,19
<b>3,07</b>	<b>2,82</b>	<b>5,27</b>	<b>4,40</b>	<b>1,49</b>	<b>1,42</b>	<b>1,64</b>	<b>1,04</b>	<b>4,33</b>	<b>3,19</b>	<b>0,81</b>	<b>0,80</b>	<b>2,85</b>	<b>1,91</b>	<b>2,69</b>	<b>2,54</b>
22	31	30	34	30	53	35	27	25	34	50	63	26	29	26	35
39	52	70	66	51	28	19	24	75	66	50	37	72	71	60	57
39	17	-	-	19	19	45	50	-	-	-	-	2	-	14	8
20	15	11	9	17	11	8	14	7	14	18	18	19	27	19	17
38	40	42	33	13	0	0	7	18	17	51	32	12	30	23	28
25	26	35	29	70	89	18	38	4	5	10	30	35	32	23	25
9	13	12	19	-	-	23	7	5	7	9	12	30	5	20	17
8	7	9	-	-	-	50	34	66	56	10	8	4	5	16	13

Les catégories de mesures sont identiques à celles stipulées par l'MI 41, p. 31. Pour une description plus précise des catégories de mesures, voir OCDE, Perspectives de l'emploi 1993, Paris 1993, p. 79-80 ; OCDE, Perspectives de l'emploi 1992, Paris 1992, p. 93-94 ; et OCDE, Le marché du travail : quelle politique pour les années 90 ?, Paris 1990, p. 56-57, 105, 110.

Les chiffres sont arrondis. Leur somme ne correspond pas toujours exactement au total indiqué en raison de l'arrondissement.



### 3.b L'ergonomie

Les travaux réalisés en France, notamment par le CREAPT - Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail - ont analysé les transformations de l'organisme dues au vieillissement, et en particulier, dans diverses situations de travail.

Le déclin, à partir de 40-45 ans, des fonctions physiologiques est effectif, mais ni brutal, ni uniforme. Il se manifeste à des rythmes très variables selon les fonctions et les individus, et n'est facteur de handicap que dans certains contextes. Il est influencé par l'environnement de travail et le type d'activité. D'autre part, lorsque les conditions de travail le permettent, les salariés mettent en oeuvre (de façon souvent intuitive) des "stratégies" de compensation au déclin éventuel de certaines fonctions. Le salarié adopte ses modes opératoires et des répartitions collectives du travail qui lui conviennent.

Certaines entreprises ont une démarche volontariste de recherche des moyens de travail et d'organisation susceptibles de corriger ou prévenir les effets du vieillissement. En améliorant les conditions de travail et en adaptant les postes de travail et le contenu des tâches aux individus par une réflexion menée très en amont du process de fabrication, il est possible d'atténuer les conséquences du vieillissement. C'est ce que l'on appelle l'ergonomie (voir fiche ergonomie Renault, page suivante). Uwe Brandenburg, de Volkswagen, affirme également :

*"Chez Volkswagen, les effets du vieillissement sont prévus dès la conception des postes de travail pour éviter toute exclusion par l'âge".*

L'amélioration des conditions de travail utilisé comme outil de gestion d'une pyramide des âges déséquilibrée rencontre néanmoins certaines limites. La plus sérieuse est son coût. Les investissements nécessaires à l'amélioration des conditions de travail sur une chaîne automobile constitue parfois jusqu'à 1% du coût de fabrication d'un véhicule. Par ailleurs, l'expansion des modes d'organisation en flux tendu entraîne la disparition progressive des postes de petite préparation, et plus généralement des postes à exigence physique légère. Le resserrement de l'éventail des difficultés autour des postes à exigence moyennes ne résout pas le problème d'une partie des opérateurs, ceux chez qui le vieillissement s'accompagne de déficiences physiologiques.

### 3.c Le rêve d'une pyramide idéale

L'ensemble des considérations évoquées jusqu'à présent reposent finalement sur l'espoir qu'il existe une pyramide des âges idéale.

Pour l'Etat, la pyramide des âges idéale de la population active est telle qu'elle corresponde aux exigences du monde du travail. Si tel n'est pas le cas, il lui est possible d'inciter financièrement les entreprises à modifier leurs besoins : ainsi en va-t-il de l'embauche des jeunes et du départ à la retraite des âgés.

Pour l'entreprise, une telle pyramide idéale est celle qui correspond aux exigences techniques et organisationnelles de l'immédiat et du futur. Lorsqu'il y a déséquilibre à un instant donné entre la pyramide et les exigences, l'entreprise peut soit chercher à mieux adapter la technique à la pyramide - c'est l'ergonomie-, soit mieux adapter la pyramide à ses exigences par des mesures d'âge.

Il est cependant clair que, même s'il était possible de définir à un instant donné une pyramide des âges idéale pour une entreprise, nous reviendrons sur les difficultés



### *L'ergonomie au sein de Renault*

Afin de limiter les difficultés des salariés vieillissants à se maintenir dans un travail à la chaîne et à supporter des contraintes de temps fort, Renault a mis en place une méthode d'analyse des postes de travail pour mieux comprendre les contraintes qui pénalisent les salariés âgés.

La principale difficulté réside dans les temps de cycle très courts du secteur automobile, c'est-à-dire la durée au bout de laquelle un opérateur refait exactement les mêmes opérations. Ce n'est néanmoins pas la seule difficulté.

La démarche de Renault a consisté à mieux comprendre les caractéristiques des postes de travail qui seraient pénalisantes pour une population globalement âgée, afin de proposer des améliorations des conditions de travail facilitant le maintien des salariés vieillissants. La méthode a également consisté à décrire les difficultés rencontrées par les opérateurs liées à l'évolution des systèmes de travail, notamment la réduction des en cours de fabrication.

Les ergonomes de Renault sont parties de la méthode dite des "profils de postes", développée chez le constructeur dans les années 70, et qui consistait en une analyse des conditions de travail à partir d'une liste de 27 facteurs, chaque facteur étant coté selon un niveau de pénibilité allant de 1 (le plus faible) à 5 (le plus élevé). Actuellement, les aspects "physiques" des postes sont ramenés à deux critères, la posture et les efforts. La méthode actuelle permet également une analyse fine des contraintes dites "cognitives", classées selon deux critères, la "décision" (par exemple, décisions à prendre pour choisir la bonne pièce en fonction du modèle à monter), et la "régulation", qui cherche à apprécier les contraintes temporelles des opérateurs, comme la possibilité qu'à l'opérateur de remonter très légèrement son pas de chaîne, c'est-à-dire de récupérer des difficultés qu'il a eues pour monter telle ou telle pièce à un moment donné. Le caractère aléatoire de l'activité est également pris en compte

Un des objectifs de l'entreprise est de n'avoir aucun poste 5-5 en contrainte physique et de ne plus avoir un seul poste ayant un niveau 5 en régulation.

Cette analyse ergonomique est maintenant prise en compte afin d'améliorer les postes existants, mais est surtout appliquée à l'amont dans la conception des nouveaux projets.

*Annexe 3: fiche d'analyse ergonomique*

liées à cette affirmation en troisième partie, il est impensable de garder cette adéquation dans l'avenir, sauf à considérer un droit du travail extrêmement flexible permettant de changer de salariés à tout instant. La pyramide des âges idéale relève en fait de l'utopie.

### *3.d Un consensus fragile*

Lorsque l'on discute "gestion de la pyramide des âges ou plus généralement gestion des âges" dans les entreprises au niveau des directions des ressources humaines, les conversations s'orientent immédiatement vers la gestion des fins de carrière du personnel âgé : départ à la retraite ou en préretraite, transition plus ou moins rapide d'une situation d'activité à une situation d'inactivité, ergonomie. Un consensus s'était établi entre l'Etat, les entreprises et les salariés pour gérer les questions de sureffectifs de manière souple par les préretraites. Les entreprises externalisaient leurs difficultés en faisant payer à l'Etat une partie de leur restructuration, les salariés étaient gagnants, car ils pouvaient cesser de travailler plus tôt tout en gardant un revenu semblable à celui qu'ils recevaient en travaillant.

Ce dispositif est aujourd'hui en train de voler en éclats. Le mouvement est initié d'une part au niveau de l'Etat, qui constate un déficit croissant de ses comptes sociaux, d'autre part les entreprises constatent les limites d'un recours trop massif aux préretraites dans leurs plans sociaux. En 1992, le groupe Usinor-Sacilor a débuté un processus d'élévation de l'âge de la retraite suite à l'observation de la démotivation d'une partie du personnel âgé, nous y reviendrons en partie III. Finalement, la pression européenne incite à limiter les recours des entreprises aux subventions publiques pour gérer ses problèmes de productivité. La DG IV est d'ailleurs actuellement en train de travailler sur un rapport dénonçant les mesures d'âges. Daniel ATLAN, directeur des affaires sociales de la Sollac, exprime ainsi son inquiétude dans le mensuel 'L'Enjeux Les Echos' d'avril 1996 :

*" Depuis 1988-89, Usinor-Sacilor voulait sortir des mesures d'âge. Nous courrions le risque de nous faire accuser de dumping social par Bruxelles"*



## II. SUR LE TERRAIN

Nous avons voulu confronter les analyses globales des pyramides des âges avec la réalité sur le terrain, afin de découvrir si les problèmes évoqués sur la base des pyramides se constataient en usine, et si les outils élaborés pour les résoudre étaient adaptés.

Nos enquêtes nous ont mené tout d'abord vers deux établissements du secteur automobile : l'usine UV, usine 'vieille' mais ayant repris récemment quelques recrutements de 'jeunes', et l'usine UJ, usine 'jeune' mais ayant bénéficié de l'apport de personnel 'ancien' issu d'autres établissements du groupe. Dans un groupe pétrolier, nous nous sommes intéressés aux mêmes questions, afin de savoir si le rôle de l'âge dans l'entreprise variait en fonction des secteurs économiques. Nous nous sommes donc rendus dans une raffinerie, afin de comprendre les enjeux de l'âge dans ce secteur.

### 1. L'usine UV (secteur automobile)

La pyramide des âges de UV présente deux bosses très nettes, qui définissent dans l'usine les notions de 'jeune' et de 'vieux' : un jeune a été embauché après 89, surtout dans les trois dernières années (700 personnes), un vieux est un ouvrier ayant entre 43 et 56 ans. Les jeunes sont très minoritaires par rapport aux anciens. La moyenne d'âge est de 47 ans.

#### 1.a Jeunes et Vieux

*"Les opérateurs 'anciens' de UV ont été appelés dans les années 70, ou sont venus d'un autre site qui a fermé. Ils sont majoritairement d'origine étrangère, Marocains, Maliens, Sénégalais, Algériens, Portugais ou Européens de l'Est. Ils ont plus souvent fait toute leur carrière dans le secteur automobile, certains ont pu rester sur le même poste pendant 30 ans. Leur niveau d'alphabétisation faible nous crée des soucis. On a commencé à embaucher des jeunes de façon importante il y a trois ans, dans le cadre des contrats FNE, ils commencent à être significatifs. Beaucoup sont français, il y a une rupture d'âge, de niveau, car ils doivent savoir lire et écrire, satisfaire à des tests psychotechniques"*  
*Cadre technique, département montage*

Les termes 'jeunes' et 'vieux' sont clairement porteurs de connotation dans l'usine. Pour les vieux :

*"Pour lancer les démarches de progrès, parfois l'adhésion du personnel est limitée car il y a des problèmes d'analphabetisme, les anciens ont de la bonne volonté mais pas de suggestions."*  
*Cadre technique*

*"Les anciens aiment mieux rester à leur poste. La plupart sont âgés et attendent la retraite".*  
*Jeune opérateur*

*"Il n'y a pas de transmission de savoir faire, quand ils connaissent un poste depuis des années il peut exister des combines mais les anciens ne sont pas polyvalents alors que les jeunes tournent sur les postes."*  
*Jeune opérateur*



*"Je préfère ne pas être envoyé ailleurs, même pour un travail moins lourd. Je ne change plus, je suis rentré en PRP, ma volonté c'est un poste fixe. Les précédents qui sont partis en PRP ça a duré 8 mois avant le départ, j'espère que ça ne sera pas plus que ça."*  
Opérateur ancien, en PRP

*"Depuis 70 je suis toujours au montage, (...) dans cet équipe depuis 10 ans. Je ne vais rien gagner en apprenant d'autres postes, de toute façon on va partir."*  
Opérateur ancien

*"Certains ont des difficultés à apprendre un nouveau poste, il leur faut deux semaines pour apprendre et six mois pour maîtriser, alors on est réticent à leur faire faire de la polyvalence. (...) Ceux qui ne savent pas lire et écrire, dès qu'il y a des conformités (variantes) ils sont perdus."*  
Encadrement d'atelier

D'une manière générale les anciens sont perçus comme travailleurs, présentant des inaptitudes physiques ou intellectuelles, et surtout peu mobiles. L'image des jeunes est presque exactement opposée : moins expérimentés, mais plus performants, et surtout plus polyvalents.

*"On avait besoin de gens d'un meilleur niveau pour faire progresser l'usine. (...) On s'appuie sur les jeunes pour progresser. Il nous faut suivre l'évolution qualitative du personnel et des modes de gestion, faire le sifflet entre les deux populations : anciens limités et jeunes avec potentiel. (...) Les jeunes ne savent pas se positionner par rapport aux syndicats."*  
cadre technique

*"Mon objectif est d'apprendre les 19 postes de l'équipe d'ici fin août, pour l'instant j'en connais 5."*  
Jeune opérateur

*"J'ai eu de la chance de pouvoir être polyvalent tout de suite. En six mois je connaissais à peu près tous les postes."*  
Jeune opérateur

*"Les jeunes sont plus motivés, c'est peut-être par nécessité aussi. (...) Ils aiment faire du roulement, changer. (...) Ils travaillent bien."*  
Opérateur ancien

*"On a de bonnes relations avec les jeunes, ils font de la force. Pour l'instant ils marchent, ils connaissent un peu les postes."*  
Opérateur ancien

La politique de l'usine est d'ailleurs claire :

*"Il s'agit de remplacer des gens ayant 30 à 35 ans d'expérience, mais dont la capacité à intégrer de nouvelles formes d'organisation est limitée, par des jeunes sortis plus récemment du système scolaire, ayant un niveau CAP, et dont on teste la capacité à apprendre, en leur demandant d'acquérir une dizaine de postes en quelques mois."*  
Directeur du personnel

### 1.b L'âge et l'équipe

Le travail de l'atelier est organisé par équipes d'une vingtaine de personnes. Le chef d'équipe réalise l'affectation à l'aide d'un tableau récapitulatif des qualifications de son personnel sur les différents postes de l'équipe. Sur ces tableaux, dans les unités du

département montage, on se rend immédiatement compte que les jeunes sont aptes à 5 voire 10 postes sur l'équipe, tandis que la grande majorité des anciens ne sont habilités que pour un à trois postes.

La polyvalence de son personnel est un objectif fondamental du chef d'équipe. En effet, plus l'unité est polyvalente, plus il lui est facile de réaliser l'affectation, même en cas d'aléas (maladie, congés, formation d'un opérateur...).

*"Il faut parfois faire une gymnastique complexe. Parfois je ne peux pas donner une journée à quelqu'un alors que je suis en excédent (de personnel) parce qu'il y a un manque de polyvalence, dû à des inaptitudes physiques et intellectuelles."*  
Encadrement d'atelier

L'usine emploie aujourd'hui encore beaucoup d'intérimaires, notablement plus jeunes que la moyenne du personnel, même si cette proportion diminue avec la reprise des recrutements. Les jeunes embauchés jouent d'une certaine façon le rôle de volant de manoeuvre que jouaient autrefois les intérimaires :

*"Lorsqu'on a peu de polyvalence, s'il y a un malade, on a des problèmes de remplacement. On n'avait presque plus que les intérimaires comme marge. Récemment, on a remis des jeunes embauchés."*  
Encadrement d'atelier

*"Beaucoup de personnes âgées sont sur un poste à longueur d'année, ils font un noyau dur dans l'équipe. On a mis des jeunes pour pouvoir tourner."*  
Encadrement d'atelier

Intuitivement, on s'attend à voir les jeunes sur les postes pénibles de l'équipe, les vieux sur les postes doux. Mais ce n'est pas toujours si simple. Toutes les équipes n'ont pas la même proportion de jeunes ou de vieux. Dans une équipe ayant peu de jeunes, ce sont eux qui auront pour fonction de remplacer quelqu'un en cas d'aléa. De ce fait, il pourra être affecté 'hors chaîne' pour la journée, afin d'être disponible au moment où le remplacement est nécessaire (cas d'un ouvrier devant aller à une formation ou une visite médicale). L'aptitude physique semble être le problème fondamental de l'usine UV : inaptitude au port de charges lourdes, aux positions inconfortables, et au travail à la chaîne créent en effet des contraintes de gestion importantes.

Un autre problème délicat se pose au chef d'équipe : la gestion des PRP. Dans le groupe, les PRP sont utilisées comme un sas vers une préretraite totale : les gens entrent en PRP à 55 ans, dans l'espoir de bénéficier quelques mois plus tard d'une préretraite ASFNE. L'âge d'entrée dans les deux systèmes est progressivement reculé, mais le principe des vases communicants subsiste. C'est pour obtenir une préretraite totale à terme que les opérateurs acceptent la PRP. Et certains préfèrent la refuser que de se retrouver à mi-temps, ou ne peuvent accepter une réduction de leur revenu.

*"J'aimerais que ça dure le moins longtemps possible. Pour les précédents ça a été 8 mois, j'espère que ça ne sera pas plus."*  
Opérateur en PRP

*"Le départ le plus tôt possible, c'est tout ce qu'ils demandent."*  
Encadrement d'atelier

*"Un mi-temps, c'est ni à l'intérieur ni à l'extérieur; moi je veux qu'on me dise oui ou non."*  
Opérateur



Le bilan reste un succès très important de cette formule de départ anticipé : le taux de réponse est de 93% des ayant-droits, et supérieur au quota accordé. Cela donne la possibilité à UV de conjuguer productivité et rajeunissement de l'effectif, en panachant PRP de sureffectif et PRP avec réemploi (en 3 ans et demi, 700 personnes ont été embauchées, alors que l'effectif global a diminué de 700 personnes). Mais durant la phase de transition, où l'opérateur est présent à mi-temps, des contraintes fortes sont générées sur les chefs d'équipe en atelier. La solution choisie est de reconstituer un temps plein, en associant deux opérateurs en PRP, formant ainsi un binôme, chacun des opérateurs tenant son poste pendant 15 jours. Mais cela suppose d'abord qu'il existe un poste pouvant accueillir les deux opérateurs, qui leur soit médicalement permis; cela implique aussi une certaine polyvalence, puisque l'un des opérateurs au moins devra apprendre le poste de l'autre; et on a cité les caractéristiques de la population ancienne de l'usine, ses problèmes d'inaptitude physique et le manque de flexibilité d'opérateurs ayant effectué des années durant une tâche identique : l'apprentissage d'un nouveau poste est une épreuve difficile. Et en tout état de cause, le binôme ainsi formé constituera un bloc inamovible, auquel on s'efforcera de ne plus toucher avant le départ des deux opérateurs concernés en préretraite complète. Mais cette PRP peut durer un à deux ans, et on ne sait pas combien de temps elle durera au moment où elle est signée : les préretraites étant toujours négociées annuellement, l'entreprise ne peut garantir aux opérateurs le nombre de préretraites ASFNE qui viendront les années suivantes accueillir les personnes en PRP. Le chef d'équipe doit donc constituer à grand-peine un binôme qu'il fige sur place, pour une durée mal connue mais que tous espèrent courte. De plus les personnes en PRP ont tendance à se détacher de la vie de l'entreprise, à ne pas se sentir impliqués dans les actions d'amélioration. On est loin de la vision idyllique d'une transition lente vers la retraite, ou de l'introduction du temps partiel dans les moeurs industrielles..

*"Mettre deux PRP sur le même poste, ça va. Mettre des PRP sur des postes différents, ça arrive quand on veut faire des binômes avec des gens ayant des inaptitudes différentes, ça ne marche que dans les équipes avec beaucoup de polyvalence."  
Encadrement d'atelier*

*"On met toujours le binôme sur le même poste. Malheureusement les PRP entraînent des pertes de polyvalence. (...) Ils sont intégrés à l'équipe, mais quand on leur demande leur avis ils disent 'mon avis ne va pas vous apporter grand-chose'."  
Encadrement d'atelier*

### 1.c Les vieux : le parcours d'inaptitude

A UV, les vieux sont inaptes et peu polyvalents. Face à ces problèmes s'est créé toute une 'rizière' d'exploitation de personnels à inaptitude croissante. Nous décrivons ici le système élaboré au sein du département montage, le département le plus lourd en personnel, et où la quantité d'inaptitudes à gérer est la plus grande.

Au premier niveau, on trouve la chaîne normale, avec des postes éventuellement durs et des postes plus doux, sans charges lourdes ni bras en l'air, sans nécessité d'entrer et de sortir de la voiture.

A un niveau inférieur, le processus de l'usine a été adapté pour générer des ateliers doux, destinés à des travailleurs à aptitudes réduites. L'exemple le plus caractéristique est l'atelier des portes : l'habillage des portes se fait en parallèle du montage du reste du véhicule. Les opérateurs travaillent sur une chaîne portée : ils n'ont pas de piétinement à faire pour suivre les portes qu'ils équipent ; il n'y a pas de charges lourdes à porter, les portes sont présentées à hauteur d'homme. Si ce système ne s'est pas avéré une panacée, il a permis de maintenir sur chaîne des personnes qui auraient eu des difficultés sur des postes conventionnels.



*L'atelier des portes a été créé en 89, avec une chaîne portée, pour pouvoir accueillir des gens âgés, avec des aptitudes plus faibles. C'est un "atelier social". Le principe c'est 'tu peux plus travailler en chaîne, tu vas aux portes'. Les gens ont entre 52 et 55 ans ; il y a des plus jeunes mais c'est parce qu'ils ont des problèmes médicaux."  
Encadrement d'atelier*

En descendant encore on trouve les postes de préparation hors chaîne. Il s'agit alors de préparer un kit de pièces à monter pour un autre opérateur, situé lui sur la chaîne de montage. S'il y a bien une contrainte indirecte de rythme de travail, l'opérateur ne se trouve pas directement encyclé, et peut de plus travailler en poste assis.

Pour découvrir le niveau suivant, il est nécessaire de monter au dernier étage de l'usine, un étage quasi vide depuis que l'activité qui s'y trouvait a été sous-traitée. Là se trouve caché le centre de frais 6419. Cette appellation -non plus centre de profit, mais simple clé d'affectation de dépenses pour la comptabilité analytique- désigne un atelier où est affecté le personnel excédentaire à restrictions médicales. Les opérateurs concernés s'occupent alors, en plus de petits verrouillages et de travaux sur les 'stocks tampons' en chaîne, de tâches de balayage et de nettoyage : ces opérations, pour lesquelles la politique était de recourir à la sous-traitance, ont ainsi été rapatriées dans l'usine afin d'occuper du personnel à aptitudes réduites !

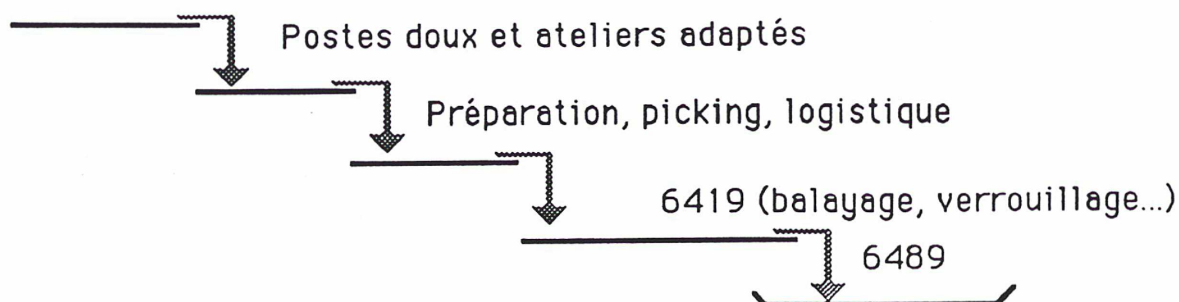
Enfin c'est à ce même étage que l'on trouve le dernier niveau de la rizière, où sont affectées les personnes insusceptibles de travailler ailleurs : le centre de frais 6489, l'atelier des handicapés et des personnes en rééducation. Ce personnel est officiellement affecté à l'ensachage de pièces détachées, en sous-traitance pour un autre site ; mais la quantité de travail commandée représente à peine l'équivalent de la moitié du personnel concerné en temps plein. De fait nous avons pu observer l'apparente inactivité de ces opérateurs.

*"J'ai travaillé 22 ans en mécanique, j'ai eu des problèmes de santé. J'ai été magasinier, et depuis 87 je suis au 6489. Je pense que je vais rester là, j'ai essayé de redescendre mais avec la santé ça ne va pas. (...) Il y a des gens qui sont ici en transitoire, mais peu. (...) On a des contacts avec les patrons, mais pas avec les gens d'en bas."  
Opérateur du 6489*

On a ainsi affaire à un parcours descendant, un système d'affectation gradué en fonction des inaptitudes :

### La rizière des inaptitudes physiques

Chaîne normale



Ce système semble s'être développé sous le poids de contraintes techniques, mais aussi de critères de gestion :



*“Les actions en production nous amènent à réduire le nombre de postes, mais aussi parfois à faire de deux postes doux un poste dur. On mesure le nombre de voitures par personnel sur chaîne, c’est un des indicateurs de l’étude IMVP du MIT. En réduisant le nombre de postes, on peut améliorer l’indicateur de performance, mais l’opération peut coûter de l’argent au groupe, car par exemple deux inaptes excédentaires resteront tandis qu’on aura un intérimaire sur un poste dur. C’est un paradoxe vécu par toutes les usines, qui vient des objectifs en terme d’IMVP.”*  
*Cadre technique d’atelier*

Cela peut aussi correspondre à une politique du pire : cette démarche amène à localiser le personnel à aptitudes réduites sur des centres de frais tout en rendant la chaîne proprement dite plus performante ; il est alors possible de montrer, chiffres à l’appui que l’usine UV est une usine performante mais grevée par son personnel inapte : argument fort utile pour gérer des reclassements ou des plans sociaux, vis-à-vis de la hiérarchie ou des pouvoirs publics...

1.d Les jeunes : le parcours de qualification

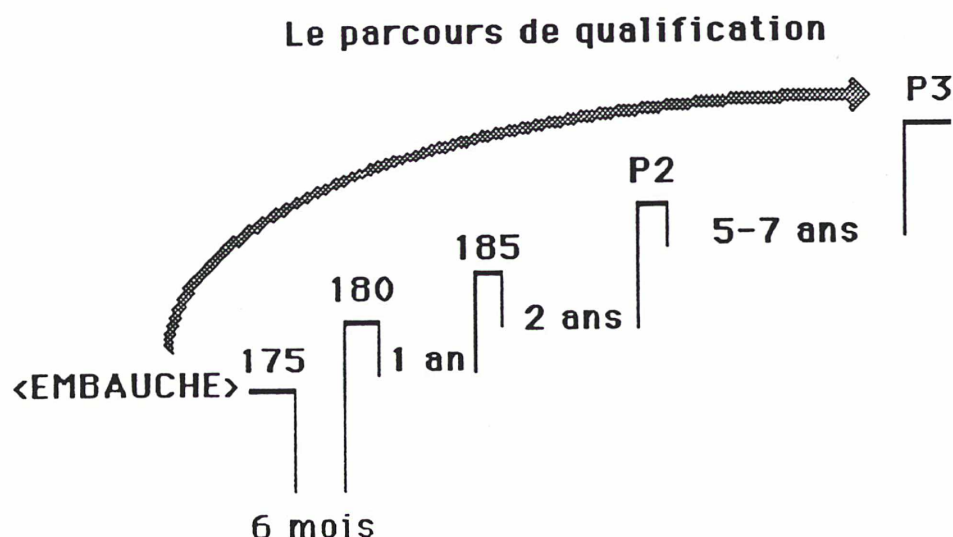
Les jeunes arrivant en usine sont soumis à une formation codifiée, avant d’être placés sur un circuit de qualification.

*“On fait entrer des gens de niveau CAP, mais n’ayant pas nécessairement le diplôme, mais aussi 10% de niveaux plus élevés, qui feront de futurs chefs d’équipe. On travaille avec une maquette emploi, qui projette à 15 ans les grandes familles de besoins, en fonction de l’organisation du travail actuelle et de quelques projets.”*  
*Directeur du personnel*

*“Après deux ans on doit changer d’atelier, si on veut rester on peut mais l’évolution est ralentie”.*  
*Jeune opérateur*

*“Les jeunes entrent dans une chronologie établie, ils sont embauchés au coefficient 175, ils passent à 180 six mois après, puis 12 mois après à 185, sur examen : ils doivent connaître au moins 8 postes, suivre deux semaines de formation et passer un examen théorique, avec une partie spécifique à leur équipe. (...) Après ils peuvent passer au-dessus, il faut devenir P2, avec différentes formules, les P2 monteurs, les multivalents.”*  
*Encadrement d’atelier*

Ce parcours de qualification peut être résumé sur le diagramme suivant :



Ce parcours a été défini pour des opérateurs qui resteraient au minimum dix ans sur la chaîne ; mais leur aspiration assez générale semble être d'en sortir :

*"On fait tout pour sortir de chaîne. C'est bien mais c'est fatigant, alors j'apprends tous les postes pour être sur le côté de la chaîne et attendre les appels des opérateurs, comme retoucheur."*

*Jeune opérateur*

*"Mon objectif c'est de passer monteur, avec le temps, et en prenant des cours, et d'évoluer vers la maîtrise. (...) Mon objectif personnel c'est de quitter la chaîne."*

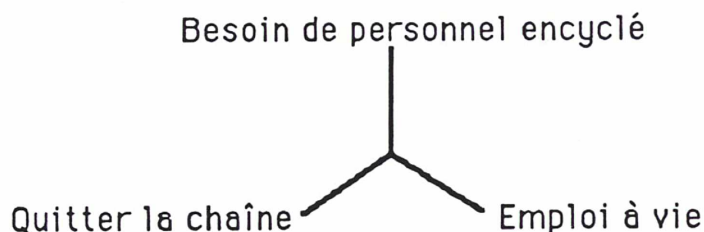
*Jeune opérateur*

*"L'attente des gens après trois ans de poste est pressante"*

*Cadre Ressources Humaines*

Il y a manifestement un paradoxe : les jeunes se considèrent comme embauchés à vie, l'usine aura pour tout le futur prévisible besoin d'une fraction importante d'opérateurs sur la chaîne, et tous semblent rêver de quitter la chaîne. C'est là un ensemble d'impératifs apparemment inconciliables :

### Le tryptique inconciliable de la gestion des jeunes



Et pourtant elle tourne... Le mécanisme semble tenir grâce à la formalisation du parcours possible, et à l'existence d'une échelle implicite de valeur dans les affectations, qui a été utilisée pour définir le parcours standard. De cette façon, le changement d'affectation est perçu comme une promotion. En effet, l'attente des jeunes, plus que de quitter la chaîne, semble être de quitter le montage. Le montage est perçu comme étant le département où l'on est le plus prisonnier des contraintes de cadence. De plus, comme il s'agit de disposer de nombreuses pièces qui seront visibles par le client, la qualité visuelle doit être parfaite, ce qui implique une notation qualité de l'opérateur beaucoup plus subjective. Les gens désirent passer à des activités moins encyclées, et où la qualité est plus objective : par ordre de préférence croissant, le montage, la tôlerie, la peinture, l'emboutissage (beaucoup plus 'presse-bouton' que le reste de l'usine).

*"Pour la gestion de carrière, la hiérarchie fait des propositions : celui qui veut évoluer, il part (il accepte de changer d'affectation). En pratique tous veulent partir, c'est pareil partout, les jeunes ne veulent pas faire comme les anciens. Il y en a un qui va partir en tôlerie, il est en assistance avec un robot, il n'est pas enchaîné. Un autre va aller en peinture, c'est un travail différent."*

*Jeune opérateur*

*"Il y a une personne embauchée il y a trois ans, il va partir en tôlerie, il est content."*

*Jeune opérateur*

*"Le montage, c'est la bête noire de l'usine."*

*Encadrement d'atelier*

Au sein même d'un département c'est encore sur ces critères que les gens mesurent l'intérêt des postes :



*“ Ce sont des temps de cycle plus courts, il n’y a pas plus de travail mais on a l’impression qu’il faut aller vite, et puis les postes sont serrés les uns derrière les autres. Il faudrait élargir les postes de travail, psychologiquement ça serait mieux.(...) Dans les moteurs, un boulon est vissé ou pas, c’est une opération claire. Dans l’habillage par contre on est pénalisé par la non-qualité, le chef d’unité doit être autour des gens, les gens sont tendus.”*

*Encadrement d’atelier*

C’est en fait sur cette hiérarchie perçue de la noblesse ou de la contrainte de travail qu’est construit le parcours-type de l’opérateur, parcours qui correspond également à une démarche qualité :

*“On essaie de faire évoluer en termes de rémunération ; quand ce n’est pas possible, on fait une amélioration de l’intérêt au travail, en réduisant la pénibilité et les contraintes du poste...(...) On fait rentrer par le montage, qui est le plus difficile à vivre, car le plus contraignant. Dans les autres secteurs, la tôlerie, la peinture, et l’emboutissage, la contrainte est de moins en moins forte, il y a plus d’autonomie dans l’organisation du travail ; puis on peut passer à des postes manuels plus techniques, comme retoucheur, auditeur qualité, logisticien, cariste,... avec les mêmes coefficients mais plus d’autonomie. (...) On rentre tout le monde par le montage. En logistique industrielle, il n’y a pas de jeunes, les postes sont peu pénibles, il y a de l’autonomie : c’est un poste de fin de carrière.”*

*Directeur du personnel*

*“Les défauts de tôlerie sont perçus au montage, ceux d’emboutissage en peinture : on essaie de fixer les parcours sur des métiers complémentaires dans le processus, du montage vers la tôlerie et de la peinture vers l’emboutissage.”*

*Cadre Ressources Humaines*

### 1.e Discrimination dans les méthodes de qualification

Les jeunes suivent un parcours de qualification officiel, balisé, théoriquement valable pour l’ensemble du personnel. Ce parcours fixe les étapes à franchir et le coefficient de rémunération accessible en cas de succès. Mais le simple critère de réussite à un examen s’est vu doubler de l’imposition d’une ancienneté minimale avant de passer l’examen, afin de freiner des circuits de qualification qui pourraient s’avérer trop rapides.

*“On bride les jeunes car l’évolution de salaire est normalisée, ils ne peuvent pas accéder au P2 avant quelques années ; il faut être inventif pour qu’ils ne se tournent pas vers des activités moins positives.”*

*Cadre ressources humaines*

*“Les embauchés peuvent, sur 10 ans, passer de P1 à P3 et finir chef d’équipe. (...) On limite la progression des jeunes pour éviter la fracture, sinon certains en 2 ans pourraient connaître plus d’une dizaine de postes et passer P2.”*

*Encadrement d’atelier*

Mais l’application de ces méthodes aboutirait à une exclusion de fait de toute qualification des anciens, trop éloignés du système scolaire pour réussir dans un processus d’examen. Il y avait donc risque de perte de motivation, voire de rivalité entre jeunes et vieux. Pour éviter une disparité trop grande de parcours entre jeunes et vieux, ont été introduits des systèmes informels de qualification des anciens : on constate une discrimination de fait, visant à attribuer à certains opérateurs âgés des promotions avec un niveau d’exigence moindre en termes de connaissances et de polyvalence.



*"Les jeunes passent au 185, sur examen : ils doivent connaître au moins 8 postes, suivre deux semaines de formation et passer un examen théorique, avec une partie spécifique à leur équipe. (...) Pour le 185 âgé, c'est le chef d'équipe avec le chef d'atelier qui décident, le contenu est allégé. Cela vise des gens d'environ 50 ans, à 180 depuis... On les convainc d'apprendre quelques postes, 4 ou 5, même si à terme on ne s'en servira pas. Ce n'est pas un investissement de formation, c'est plus humain qu'autre chose. Pour le passage P2, il existe le P2 monteur, le P2 multivalents, et le P2 social, pas beaucoup plus difficile que le passage à 185."*

*Encadrement d'atelier*

*"On travaille sur certains anciens, qui ne peuvent passer P2 ou P3 car ils sont analphabètes, ce sont des gens qui n'ont pas changé de coefficient depuis plusieurs années."*

*Encadrement d'atelier*

### 1.f Les effets induits sur le recrutement

Les effets induits sur le recrutement par une politique de prévision à long terme et de construction d'itinéraires professionnels dans l'usine sont multiples et complexes. Sans prétendre avoir mené une analyse poussée de ces effets, nous citerons les plus surprenants :

-la **sous-qualification** afin d'avoir des personnels moins exigeants en terme d'évolution, acceptant de commencer par la base pendant une longue durée.

*"Il ne faut pas prendre trop de jeunes trop bons."*

*Cadre ressources humaines*

*"On embauche des jeunes niveau CAP, mais n'ayant pas obligatoirement le diplôme. (...) on prend aussi 10 à 20% de niveaux plus élevés, des futurs chefs d'équipe, que l'on prend niveau bac, mais qui n'ont pas eu le diplôme (pour pouvoir les faire commencer comme opérateurs)."*

*Directeur du personnel*

*"Il existe des intérimaires avec le niveau bac, ils demandent à être embauchés mais ils ont trop de potentiel."*

*Encadrement d'atelier*

-la '**para-qualification**' : la même logique que précédemment amène à recruter des gens qualifiés mais dans un métier différent de celui de l'entreprise, ce qui assure d'avoir des personnes ayant de bonnes aptitudes intellectuelles mais une attente moindre en terme de contenu du poste. C'est le cas typique des CAP de charcuterie, embauchés pour travailler en ligne de montage.... Alors qu'on préférera ne pas embaucher de BEP électrotechniques ou de CAP électromécaniques, trop gourmands en évolution, trop intéressés par un passage 'hors chaîne' en maintenance, et dotés des connaissances nécessaires pour réussir trop facilement les examens internes de qualification.

-la **sur-qualification** de certains embauchés par rapport à leur tâche initiale, afin qu'ils aient les compétences requises dans le futur

*"Il nous faut éviter les erreurs. Par exemple : faut-il rentrer des bacs pro ou des BTS ? Il faut recruter des BTS, moins adaptés pour de la maintenance que des bacs pro mais qui fourniront dans dix ans les techniciens d'atelier pour lesquels nous aurons un déficit."*

*Directeur du personnel*



## 1.g Résumé

Une usine vieille, sur l'exemple d'UV, c'est une usine où :

-les anciens posent des problèmes importants d'aptitudes physiques, résolus par une organisation 'en rizière' en fonction de ces aptitudes, et qui aboutit à construire des 'ateliers sociaux' ergonomiquement améliorés sur la chaîne, mais aussi à rapatrier le balayage en interne afin d'occuper du monde.

-les anciens sont extrêmement peu mobiles, par manque de capacité et faible appétence à l'apprentissage.

-les anciens en PRP sont associés en binôme afin de reconstituer un temps plein, que l'on ne touche plus jusqu'à leur départ.

-les jeunes, recrutés suivant leur capacité à apprendre, sont placés sur un parcours de qualification, fondé sur des exigences de polyvalence, des examens et des bornes temporelles visant à ralentir des parcours trop rapides.

-ce parcours les mène de tâches répétitives dans des ateliers peu motivants vers des postes bénéficiant de davantage d'autonomie, et perçus comme préférables.

## 2. Usine UJ (secteur automobile)

De nouveau sur l'usine UJ on a affaire à une structure d'âge très irrégulière ; mais cette fois-ci il y a une grande majorité de jeunes (moyenne d'âge 26 ans) et une petite minorité d'anciens.

### 2.a Une 'success story' industrielle

Fin 1988, la société UJ est constituée. Objectif : couvrir deux nouveaux créneaux de marché, où le groupe mère n'était pas positionné ; et pour cela, monter un nouveau site de production, dans une région fortement touchée par le chômage.

Sur le site de UJ, une ancienne usine autrefois fermée a été refaite, complétée par 3 unités neuves (peinture et montage). Mécanique, emboutissage et câblerie sont sous-traitées ; la tôlerie est très peu robotisée. Le projet a été lancé en 1990 avec un objectif de commercialisation pour mi-94. Toute l'embauche a été gérée localement, dans le cadre d'une convention entre le groupe, les pouvoirs publics et les collectivités territoriales.

L'embauche, déléguée à l'ANPE, a commencé en 93, et le personnel s'élevait à 3500 personnes fin 95 ; 51000 personnes s'étaient portées candidates, sans publicité préalable.

*"La première phase s'est faite sur dossier. On avait recensé environ cinquante métiers, avec des descriptifs de poste pour l'ANPE, précisant l'activité, l'environnement, l'aptitude physique et intellectuelle nécessaire, la formation de base et la formation interne avant de prendre le poste. Ceux qui n'avaient pas de CAP ou BEP ont ainsi eu 600 heures de mise à niveau générale et professionnelle. Mais sur gisement de 51000 dossiers il y avait largement de quoi faire même en bacs pros et BTS, on a donc peu puisé dans les gens qui ont suivi cette mise à niveau."*  
*Directeur carrières et formation*

La convention stipulait que l'embauche devait porter, dans des proportions précises, sur des populations prioritaires (essentiellement des populations locales, jeunes et chômeurs). En contrepartie, État et collectivités locales assuraient le

financement de la formation, de 300 à 1200 heures par personne, en fonction des exigences de niveau de base (niveau CAP-BEP) et de compétences professionnelles définies par l'établissement. Parmi les épreuves de présélection figuraient une visite médicale, des tests psychologiques, des tests de la propension à l'autonomie, à la responsabilité, au professionnalisme, au travail en équipe. La démarche emploi-formation a ainsi touché 2800 personnes auxquelles sont venus s'ajouter 400 personnes du groupe ayant des compétences clés, ainsi que 200 jeunes BTS-DUT embauchés en direct pour jouer des rôles de chefs d'équipe. Au total la structure comprend 3200 opérateurs, environ 400 agents de maîtrise et 70 ingénieurs et cadres (dont seulement 12 recrutés spécialement), avec une moyenne d'âge globale de 30 ans. Les exigences de niveau (CAP), de disponibilité et d'aptitude physique ont naturellement abouti à un recrutement quasi exclusif de jeunes ouvriers.

Bilan de cette histoire : nouveau process, nouvelle usine, nouveau personnel et nouveau produit : le quadruple défi a été relevé. Les véhicules sont sortis en qualité et délai prévus ; le personnel travaille avec des postes très riches : autocontrôle qualité, alerte opérateur en cas de problème, maintenance de premier niveau, gestion de la logistique du poste de travail, participation à l'amélioration du poste... La jeunesse du personnel a été un atout lors de cette phase de démarrage :

*"Depuis le lancement, on a apporté des améliorations ergonomiques, à cause des innovations dans le domaine des pathologies : le mal de dos, les tendinites, le syndrome du canal carpien du poignet, il faut respecter des angles de confort lorsque le poignet travaille en compression. Mais au début, on a bénéficié des jeunes qui ont plus de réactivité et plus de tolérance par rapport aux insuffisances des installations. (...) Sur notre atelier on a essayé de 'dévier' devant le recrutement de masse des jeunes, de reprendre des anciens d'autres usines, de ne pas prendre trop de jeunes BTS en encadrement. Mais il est difficile de résister à l'attrait des jeunes, on voit bien leurs avantages, l'ANPE présentait leurs candidatures, et ça correspondait au désir de dynamisme de la région."*  
Responsable d'atelier

Il y a trois ans, on pouvait donc conclure à la réussite du défi technique et commercial, et à la réussite apparente du défi social. Mais...

## 2.b Des symptômes inquiétants

On a constaté au fil du temps une fissuration de ce succès sur le plan social :

-montée de l'absentéisme

-apparition d'un syndicalisme perçu comme négatif : la C.G.T. devient en 95 le premier syndicat, devant le syndicat 'maison' indépendant. S'il peut s'agir d'une conséquence des traditions locales, il reste un symptôme d'une perte d'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

-apparition de problèmes médicaux, de tendinites, de lombalgies, et ce parmi les ouvriers jeunes. Causes invoquées par le médecin du travail : un manque de sport, mais aussi une démotivation.

-difficulté à motiver les gens autour des cercles de qualité

-aspiration à changer de poste

*"Beaucoup d'opérateurs ont de l'ambition. Des bacs pros nous disent 'je veux être chef', quand ils voient le travail d'un chef d'équipe, ils peuvent faire. (...) certains ne veulent pas travailler en équipe, veulent quitter la chaîne, ils nous disent 'je veux changer de*



*poste, c'est compliqué, difficile, répétitif...' On leur explique la vérité des prix lors de l'entretien annuel, on leur remontre chaque année leur potentiel d'évolution."*  
Directeur carrières-formation

## 2.c Les racines du mal

L'encadrement de l'entreprise a bien sûr tenté d'analyser le problème qui frappe la population de l'usine :

i) un encadrement insuffisant ou inadapté :

-au moment de la constitution de l'usine, priorité a été donnée aux 'experts' techniques issus du groupe pour constituer un 'coeur de compétences' capable de faire démarrer l'usine, au détriment de compétences managériales.

-les jeunes BTS recrutés comme chefs d'équipe donnent une priorité à la partie technique, 'noble' de leur fonction ; et il n'est pas toujours facile pour un jeune de commander un jeune, en particulier s'il faut prendre en compte les problèmes familiaux d'un subordonné quand on est soi-même célibataire...

ii) des racines sociologiques

-on décrit un syndrome frites-mayonnaise-télé, des jeunes passifs par rapport aux activités collectives et sportives : seuls 20% des effectifs utilisent les équipements sportifs mis à leur disposition.

-une population qui connaît mal le rôle des syndicats, qui est plus informée sur ses droits que sur ses devoirs.

Il semble qu'il s'agisse là d'explications partielles, presque de clichés, car elles n'expliquent pas le caractère évolutif du phénomène. Peut-être ce changement partiel de l'image positive du jeune est-il plus un symptôme qu'une racine du mal...

*"La plupart sont des gosses, il faut les prendre par la main, c'est plus facile de travailler avec les vieux, ils sont plus volontaires, toujours au poste, alors que les jeunes, ils demandent une visite médicale. (...) Les jeunes n'en veulent pas autant que nous à l'époque."*  
encadrement d'atelier

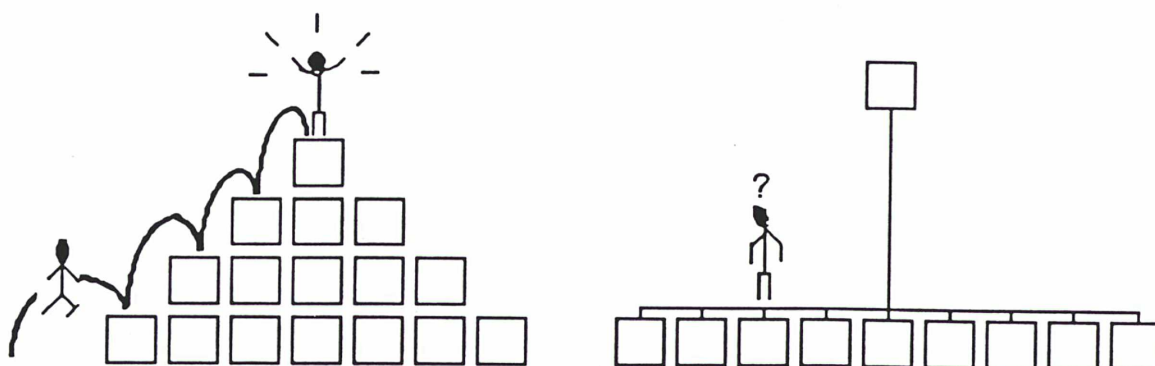
iii) une population déçue

Face au choix de recrutement de population de gens diplômés, compétents, et ambitieux, nous avons relevé le discours 'descendant' suivant, correspondant d'ailleurs à une descente dans les niveaux hiérarchiques :

*"les gens ont été mis sur un nuage par la formation"  
"tout le monde ne deviendra pas directeur de l'usine"  
"Certains passeront ETAM, mais il faut expliquer que tous ne passeront pas agents de maîtrise ou cadres"  
"tout le monde ne passera pas à 240"  
"la plupart resteront à 190"  
"Il y a des gars à la pince, il faut pas rêver, ils resteront à la pince toute leur vie"*

Les opérateurs embauchés étaient très qualifiés par rapport à la moyenne du secteur ; ce haut niveau avait permis de mettre en place une organisation très aplatie, 'en râteau'. Mais cette structure a son tour les prive des perspectives de promotion qu'ils auraient pu avoir dans une organisation pyramidale traditionnelle : il est plus facile d'escalader une pyramide qu'un râteau...

## La pyramide et le râteau



Conséquence peut-être du discours des recruteurs, il y a eu décalage entre les attentes de promotion des embauchés et le projet -à plus court terme- de l'entreprise. Selon l'un de nos interlocuteurs :

*"Les jeunes voulaient évoluer, et vite. (...) On a un phénomène d'atterrissage par rapport à cet espoir déçu."*

iv) des tentatives d'évasion

On a ainsi affaire à une population intelligente, mais qui se retrouve enfermée, qui cherche à sortir du système : le refuge le plus commode étant l'absentéisme et la visite médicale. D'où en partie l'avalanche de tendinites et de lombalgies, maladies invérifiables... De même, la démotivation devant l'absence des perspectives rêvées entraînent la désaffection des cercles de qualité perçus comme sans contrepartie visible.

Mais cette évasion pourrait prendre des formes collectives plus menaçantes, comme la grève. Certains cadres ont peur d'un exemple voisin, où des troubles sociaux se sont produits dans une usine récente, dotée de jeunes opérateurs recrutés dans un cadre tout à fait semblable à celui d'UJ. Ces opérateurs très qualifiés travaillent dans une structure 'en râteau' là aussi comparable à celle d'UJ. Ce phénomène a été interprété à UJ comme une révolte de jeunes déçus dans leurs espoirs professionnels.

### 2.d Des solutions

L'encadrement de l'usine a maintenant compris la nécessité d'intégrer les attentes du personnel dans la gestion :

-créer des perspectives de carrière en usine. A l'explication via graphique du parcours de salaire sur 15 ans, qui constitue plus une limite qu'une perspective, va s'ajouter la création de 'filières' définies dans l'établissement à partir du travail de formalisation des métiers fait pour l'embauche.

-renforcer l'encadrement indirect, pour mieux communiquer mais aussi pour créer des débouchés. Contre-modèle du 'râteau' hiérarchique actuellement en place (7 niveaux), certains veulent multiplier les échelons hiérarchiques, citant un nouveau modèle japonais, issu de chez Toyota, avec pas moins de 85 niveaux hiérarchiques sur l'usine ! Ceci permet des parcours réguliers dans la hiérarchie sans faire 'exploser' la structure, avec une progression infime dans l'échelle tous les deux ans...



-organiser une mobilité externe, mais on peut être perplexe sur les chances d'aboutir dans une région très fortement touchée par le chômage.

*"Assez rapidement, après une période de grâce d'un an, on a eu des questions sur l'évolution. Beaucoup ont été déçus par les possibilités réelles, ils espéraient sortir rapidement de la ligne. On cherche, comment réhabiliter le travail de ligne ? Il faut avoir une évolution de carrière même si on continue sur la chaîne. La polyvalence, déjà, apparaît comme un droit, il faut tenir les engagements de la formation. Si on tient les engagements c'est OK, mais au-delà, il faudra proposer quelque chose."*  
*Encadrement d'atelier*

## 2.e Résumé

Une usine jeune, à travers l'exemple d'UJ, c'est une usine

-qui, encouragée par des politiques publiques, a mené une embauche massive de jeunes dans une période courte.

-qui profite du niveau et du dynamisme de son personnel pour utiliser un process et une organisation repensés.

-où les anciens sont considérés comme expérimentés, et où les jeunes semblent se démotiver.

-où l'enquête sur cette démotivation conduit à reconnaître l'absence d'un parcours pour les jeunes embauchés dans le projet initial de l'entreprise, et donc à la recherche de filières à bâtir pour redonner des repères et des espoirs aux opérateurs.

## 3. Raffinerie

### 3.a L'âge et la raffinerie

L'établissement que nous avons visité a embauché pour l'essentiel dans les années 60-70, avec un pic de 2000 personnes sur le site en 1975. A la suite du second choc pétrolier, l'établissement, a 'fait le gros dos', gardant un effectif constant jusqu'en 83. Ensuite ont commencé les restructurations, avec des plans sociaux entre 85 et 88, comportant des préretraites 'maison' assorties d'une aide du FNE, et quelques licenciements. L'effectif a ainsi été réduit de moitié, et l'embauche n'a repris que dans les années 90. La pyramide des âges est donc en 'chameau', avec un pic principal à 50 ans pour une bosse large allant de 36 à 60 ans, et une reprise légère en queue de pyramide (20-25 ans). On note dans cette raffinerie 'vieille' des repères semblables à ceux d'UV dans le secteur automobile :

*"La population de jeunes étant très faible, on les a recrutés les plus qualifiés possible, de niveau BTS. Ils sont bien armés, et pourront faire une meilleure carrière que leur ancêtres : dans les années 60, on a pu recruter des CAP charcutiers, en tout cas avec une formation initiale faible."*  
*Cadre ressources humaines*

Lorsque la raffinerie a repris l'embauche, la politique utilisée a été de faire partir les gens en PRP afin de profiter de l'aide de l'Etat, alors que les gens auraient préféré profiter des préretraites à taux complet issues des accords maison.

Du point de vue du départ à la retraite, les 'postés' constituent une population à part. Alors que le personnel de jour bénéficie des mesures normales de départ, les postés participent à un système propre au groupe de préretraite à 55 ans, pour des personnes ayant pendant 20 ans fait du 3\*8 continu.

Lorsque l'on considère l'ancienneté dans le poste, on observe une ancienneté moyenne faible : pic important des 2 ans ou moins d'ancienneté ; mais il y a pic secondaire pour les 6-10 ans d'ancienneté dans le poste occupé, et une centaine de personnes ont plus de 10 ans d'ancienneté dans leur poste actuel.

### 3.b Les itinéraires professionnels

*"Le groupe est réputé assurer une carrière complète quelque soit le niveau : pour continuer à susciter l'attrait et la motivation au travail, l'établissement s'est lancé dans une politique de mobilité interne."  
Cadre ressources humaines*

La tradition du raffinage est que l'on monte par promotion interne : il n'y a pas d'embauche au niveau agent de maîtrise. Les BTS commencent à la base et grimpent au fur et à mesure, acquérant ainsi une expérience de terrain. Cette tradition est si forte qu'elle a pu amener dans certains cas à ne pas pouvoir intégrer des personnes venues de l'extérieur et dotées d'une excellente expérience, parce qu'il était alors impossible de les faire recommencer à la base...

La conjugaison de cette tradition d'acquisition lente des compétences et de la politique de mobilité du groupe a mené à une querelle sur la durée optimale d'un poste.

*"Il y avait deux thèses, que j'appellerais les anciens et les modernes. Les anciens disaient que pour être un vrai raffineur, pour connaître la machine, il fallait y passer du temps, au moins cinq ans. Cela signifiait des carrières à évolution lente, avec de longues marches, comme les escaliers de Versailles. Pour les modernes, il fallait une population avec de meilleures compétences de base, capables d'intégrer plus rapidement les données pour évoluer vers des postes de responsabilité. Pour ces gens, rester cinq ans sur un poste, c'était tomber dans les poubelles de l'histoire."  
Cadre ressources humaines*

Au-delà de la polémique sur la durée, la gestion de la mobilité a connu une révolution au début des années 80. En effet, la raffinerie était découpée en différents secteurs quasi étanches du point de vue du personnel. La gestion des carrières était monosecteur, et chacun progressait lentement dans sa propre petite hiérarchie. Un opérateur pouvait ainsi espérer devenir chef de son secteur après 25 à 30 ans. Il était bien sûr alors expert sur son secteur, voire simplement sur 2 ou 3 unités de son secteur de production.

*"L'un de nos opérateurs pouvait savoir, au bruit, comment fonctionnait son unité avant d'entrer dans le périmètre de la raffinerie."  
Cadre ressources humaines*

*"Les gens des huiles, ou du craquage catalytique, chacun attendait que son chef 'meure' pour prendre sa place. Sous la pression du plan social, cela a changé : on a compris qu'il fallait avoir des gens plus polyvalents, pour avoir plus d'adaptabilité en cas de problème futur, pour pouvoir reclasser dans le futur."  
Cadre ressources humaines*

Une mobilité transversale aux secteurs a donc été introduite. Elle n'a pas été considérée de la même façon par les 'anciens' et les 'jeunes' :

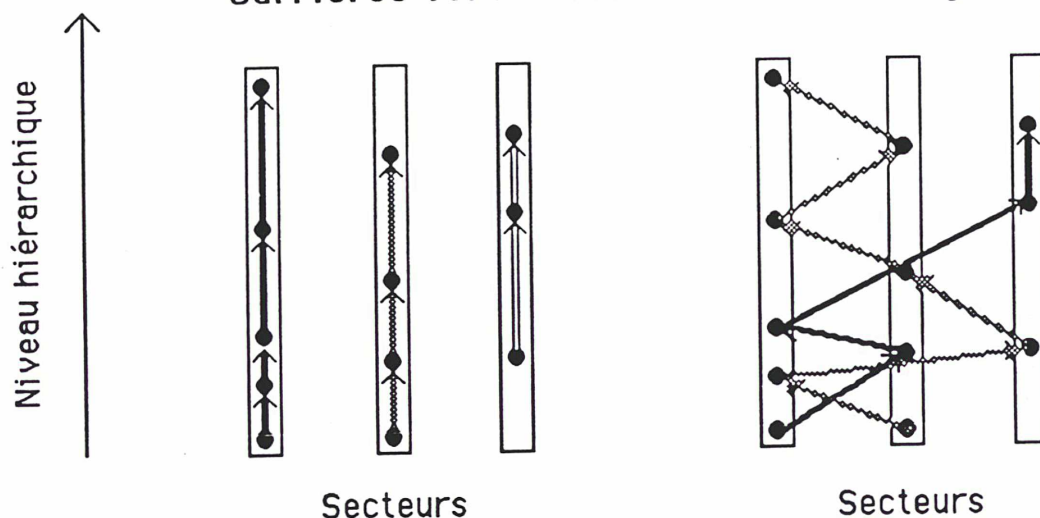


*"Les jeunes préfèrent bouger. Ils acceptent plus difficilement le 'bizutage' consistant à rester pendant cinq à dix ans sur quelques machines. Les anciens, eux, préfèrent rester dans leur secteur."  
Cadre ressources humaines*

Cette mobilité a aussi introduit une certaine tension sociale, car il a fallu passer d'un mode de négociation collectif fondé sur le coefficient attribué aux postes, à un mode de négociation plus individualisée, dans le cadre d'une gestion dynamique des emplois. Mais elle était aussi la condition de la reconstruction de carrières après les restructurations. En effet, par la suite des suppressions de postes, certains secteurs présentaient des 'marches' énormes, entre des postes d'opérateurs à 185 et d'autres à 230 points. A la verticalité des carrières se sont donc substitués des parcours diagonaux, faisant monter les gens dans la hiérarchie mais les menant aussi dans différents secteurs.

Des parcours en zigzag, franchissant les frontières des différents secteurs, permettent aux gens qui ont travaillé déjà dans 4 ou 5 secteurs de bien comprendre les contraintes de l'aval, et donc d'intégrer plus facilement une mentalité client-fournisseur. On évite ainsi de transférer chez le voisin un problème par simple méconnaissance de l'aval.

### Carrières verticales et carrières diagonales



Naturellement on ne peut proposer de mobilité purement horizontale : la carotte pour accepter le changement de secteur pourra être par exemple les primes assortissant un passage en 3\*8, ou l'entrée dans un secteur ayant une meilleure réputation comme la conversion...

Il est intéressant de noter que cette politique de mobilité n'a pas touché certaines raffineries étrangères, par exemple en Angleterre, qui sont restées monométiers, et sont soumises à des règles sociales différentes, en matière de formation et de licenciement. Avec le recul de dix ans d'application de politiques opposées de part et d'autre de la Manche, on a ainsi développé des populations très différentes, même s'il n'y a pas eu d'évaluation chiffrée des performances relatives. Par exemple les incidents de fonctionnement d'une machine donnée seraient plus faibles dans les raffineries où le personnel reste très longtemps dans un secteur fixe ; mais on y trouverait davantage de problèmes aux interfaces entre unités, parfois même dus à une fausse représentation de l'effet induit sur les équipements connexes d'opérations effectuées dans un secteur.

Si les anciens sont réfractaires à la mobilité alors que les jeunes y sont favorables, c'est aussi parce que la mobilité doit être entretenue, que le changement de poste entretient la capacité à en changer. Dans ce cas, seul le premier changement est difficile. A

contrario, une personne qui n'a pas bougé depuis trop longtemps voit la mobilité comme une contrainte.

*“Les gens ayant fait un effort d'adaptation, il est plus facile de les faire bouger par la suite ; sinon ils deviennent réfractaires. Plus on change, plus on est apte à changer. (...) Pour une personne qui n'a pas bougé depuis vingt ans, même le changement d'horaires est un problème : quelqu'un refusait ainsi de changer parce que son bus ne passait plus à l'heure où il devait venir à la raffinerie...”*  
*Cadre ressources humaines*

### 3.c Résumé

Dans la raffinerie, les structures d'âge chez les opérateurs, marquées par un arrêt du recrutement pendant 15 ans, correspondent aussi à une modification dans la gestion des carrières opérateurs, avec l'introduction d'une rotation plus rapide des postes et d'une perméabilité des secteurs de production du point de vue des flux de personnel. On en retire surtout cette leçon : la mobilité doit être entretenue ; il faut changer régulièrement d'affectation pour préserver la capacité d'adaptation.



### III. LES LIMITES DE LA NOTION D'ÂGE

#### DANS LES ENTREPRISES

La plupart des entreprises présentent des structures de leur pyramide des âges déséquilibrée par rapport au souhait qu'elles ont d'une pyramide idéale. A la lumière de nos expériences sur le terrain, que peut-on dire du modèle d'âge appliquée dans chacune des entreprises ? Quels sont les liens entre l'âge et les procédures de gestion liées à l'âge dans un établissement donné ? Les rigidités dues à l'âge telles qu'elles sont perçues par les entreprises ne résultent-elles parfois pas de l'application même de ces procédures de gestion ?

##### 1. La notion de "jeune" et de "vieux"

L'âge, dans une entreprise, est un des critères qui permet de situer l'individu par rapport à son environnement. L'âge permet à un individu d'être perçu d'une certaine manière au sein d'une entreprise. Pour éclairer cette affirmation, il est nécessaire de visualiser à nouveau les pyramides des âges.

Dans le cas de l'usine de Poissy du groupe PSA (voir annexe pyramide des âges, usine 3), un ouvrier âgé aura été embauché dans les années 60 et aura aujourd'hui entre 43 et 57 ans. Il appartient à une des bosses de la pyramide des âges de cette usine. Un jeune par contre appartient à l'autre bosse de la pyramide des âges, a entre 21 et 29 ans.

Cet exemple peut être étendu à l'ensemble des pyramides à deux bosses. Dans l'usine de Flins (1), un vieux aura entre 43 et 56 ans, un jeune entre 20 et 27 ans. Dans l'usine 6 tiré de la sidérurgie, un vieux aura entre 35 et 50 ans, un jeune entre 25 et 31 ans. Au CEA, un vieux aura entre 43 et 60 ans, un jeune entre 27 et 36 ans.

On en conclut donc, dans une première analyse, que la notion de jeune et de vieux est une notion discrète et non continue. Elle dépend de l'histoire d'un établissement. Mais une fois que les bornes sont définies, l'âge devient un critère efficace de description des populations. Lorsque l'on parle d'un "vieux" dans l'usine 1, on sait que l'on parle d'une personne qui a entre 43 et 56 ans.

De telles conclusions peuvent également être tirées des usines qui présentent des structures pyramidales à 1 bosse, comme dans le cas des usines de Sandouville et de Sevelnord (voir annexe pyramide des âges). La pyramide des âges de l'usine de Sandouville (3) laisse supposer une quasi-absence de jeunes. On observe néanmoins un certain nombre de jeunes sur le site, en fait souvent des intérimaires. Le vieux est donc l'ouvrier en CDI correspondant à la masse des embauches des années 60, le jeune est l'intérimaire. Dans le cas de l'usine de Sevelnord, comme nous l'avons décrit en première partie, les deux populations se démarquent nettement, le vieux étant l'ouvrier issu d'une des usines du groupe, le jeune, un des nouveaux embauchés.

En général, toutes les usines présentes des structures de leur pyramide des âges déséquilibrée. Parfois, au niveau central, la pyramide agrégée du groupe est plate, comme dans le cas du groupe Péchiney (cas 7). Cette pyramide ne reflète néanmoins pas les différences locales. L'usine de Péchiney-Dunkerque est ainsi une usine jeune, avec de nombreuses difficultés dues à cette présence massive de jeunes. Dans ce cas, la notion de

'jeune' et de 'vieux' reste pertinente dans les discours : l'usine du groupe ayant le caractère 'vieux' le plus fortement marqué devient le référentiel pour la terminologie 'vieux' de l'ensemble du groupe, et de même pour la notion de jeune.

## 2. L'âge comme critère de corrélation

Il nous est alors maintenant possible de démontrer que l'âge, dans une entreprise, se réfère à un système de valeurs propre à cette entreprise.

Lorsque l'on discute âge dans le monde industriel, on pense en fait à :

- aptitude physique
- aptitude intellectuelle
- motivation
- expérience
- aspiration à un autre style de vie
- vie familiale
- nationalité (...)

Pour éclairer chacune de ces notions, nous allons revenir sur les exemples étudiés précédemment, voire rajouter d'autres exemples tirés d'autres secteurs industriels.

En terme d'aptitude physique, dans l'usine vieille décrite en deuxième partie, on pense qu'un vieux est quelqu'un qui est inapte à certaines tâches, un jeune celui qui est capable de faire des tâches pénibles :

*"On a de bonnes relations avec les jeunes, ils font de la force"  
"Les anciens ne sont pas polyvalents"*

Ces affirmations se retrouvent de manière chiffrée dans certains rapports du groupe, ce qui tend à légitimer un certain discours. Ces rapports servent ensuite de base aux politiques centrales concernant les ressources humaines. On peut ainsi lire :

*Usine X, Département Y. Ont au moins une pathologie :*

- 13% des 25-29 ans
- 11% des 30-39 ans
- 17% des 40-49 ans
- 43% des 50-59 ans

*Usine A, Département B; Proportion de personnes à restrictions d'emploi par tranche d'âge :*

- 16% des 35-39 ans
- 24% des 40-44 ans
- 30% des 45-49 ans
- 50% des 50-54 ans

L'aptitude intellectuelle est en fait reliée à la notion de polyvalence, de capacité à apprendre une nouvelle fonction. Dans les usines du secteur automobile, un vieux, resté au même poste pendant une dizaine d'année, n'est plus mobile, alors qu'un jeune est capable d'apprendre 5 postes en 6 mois. Le vieux acquiert une image négative, le jeune une image positive.

Parfois, la notion d'aptitude intellectuelle est associée à la notion d'expérience, et alors le schéma s'inverse. Le vieux acquiert une image positive, tandis que le jeune est généralement considéré comme inexpérimenté. Ainsi, dans un site d'exploration de gaz, on pense qu'un vieux est celui qui a l'expérience, qui est capable de sentir ce qui doit



arriver. Dans des structures d'encadrement, le vieux, le sage, est celui à qui il est possible de donner des responsabilités importantes.

La motivation peut également être séparée selon les âges, respectivement à une usine donnée. Elle peut ainsi acquérir une connotation 'jeune' Dans l'usine vieille décrite en deuxième partie, un jeune opérateur affirme en effet :

*"Mon objectif, c'est de passer monteur, avec le temps, et en prenant des cours, et d'évoluer vers la maîtrise"*

Enfin, en terme de nationalité, dans les usines vieilles du secteur automobile, un vieux est issu du Maghreb, un jeune est un français.

Lorsque l'on confronte la manière dont l'âge se réfère au système de valeurs d'une entreprise sur plusieurs exemples, on observe des résultats surprenants. Nous venons d'affirmer que dans une usine vieille du secteur automobile, un vieux est considéré comme inapte, un jeune comme étant capable de faire des tâches pénibles. Par contre, dans l'usine jeune décrite en deuxième partie, on pense qu'un vieux est quelqu'un qui est résistant de par ses habitudes de travail, un jeune un individu peu sportif, qui doit régulièrement aller consulter le médecin du travail.

*"C'est plus facile de travailler avec les vieux, ils sont plus volontaires, toujours au poste, alors que les jeunes, ils demandent une visite médicale"*

De même, en terme d'expérience, celle-ci n'est perçue comme positive que lorsqu'elle est valorisable. Alors que dans l'usine jeune, le vieux est le maître qui doit pouvoir transférer son savoir aux jeunes, dans une autre usine vieille du secteur automobile, on pense que le vieux est quelqu'un dont l'expérience n'est plus valorisable du fait des changements des structures de production, qui n'est donc plus capable d'enseigner.

Il est possible de résumer ces constatations sur les deux cas que nous avons étudiés de manière très précise, c'est-à-dire les usines du secteur automobile décrites en partie II par le tableau suivant :

	<i>Jeune</i>	<i>Vieux</i>
<i>Usine vieille</i>	dynamique	inapte
<i>Usine jeune</i>	non motivé	expérimenté

Les valeurs étiquetées par l'âge diffèrent donc en fonction des établissements.

L'âge permet donc de façon statistique de faire une corrélation entre les éléments du système de valeurs dans l'entreprise. Mais toute corrélation statistique a ses limites. Lorsque l'on se réfère donc à la notion de pyramide des âges dans une entreprise, on pense à pyramide d'aptitude physique, pyramide d'aptitude intellectuelle, pyramide de motivations, pyramide d'expériences ... et ce qui est recherché est une adéquation entre toutes ces pyramides et les exigences techniques et organisationnelles de l'entreprise Il est néanmoins clair que la notion de pyramide des âges est plus facile à manier, car chiffrable. Mais, rien que sur la pyramide des âges en soi, il est possible de traiter des cas plus pertinents : des pyramides des âges par type de métiers, par filières, des pyramides géographiques.

### 3. Les critères de gestion liés à l'âge

Afin de gérer la pyramide des âges, les entreprises utilisent les outils se référant explicitement à l'âge. L'âge, comme donnée apparemment objective, est un critère de gestion pour l'embauche, pour les étapes de qualifications et de rémunérations et pour les départs. Le fait que ces outils de gestion, lorsque c'est le cas, se réfèrent explicitement à l'âge, nous conduit à observer quelques effets pervers intrinsèques.

#### 3.a L'âge, donnée objective

Pour justifier l'existence des outils de gestion liés à l'âge que nous allons décrire plus bas, ceux-ci se réfèrent au fait que l'âge est une donnée parfaitement objective, un nombre. Or, nous avons déjà mentionné le caractère purement relatif de la notion d'âge dans les entreprises comme dans le cas de l'usine de Flins, où le salarié âgé a en moyenne 53 ans et dans le cas de l'usine de Sevelnord 45 ans. Nous pouvons également citer cette anecdote tirée du secteur automobile :

*" Il est fréquent d'observer des ouvriers (maghrébins), qui partent en vacances avec un âge et reviennent avec un autre (plus élevé). Il faut savoir que beaucoup d'ouvriers baissaient leur âge au moment de l'embauche pendant les années 60. Il existe même le cas d'un ouvrier dont le fils est parti avant lui à la retraite !"*

En effet, pour pouvoir être embauché dans les années 60, les ouvriers ne devaient pas être trop âgés. Maintenant, ils ne peuvent pas bénéficier des mesures de départ anticipé, car trop jeunes sur le papier, alors que certains physiquement ont plus de 70 ans. Certains sont alors retournés au pays pour se 'vieillir'.

#### 3.b L'embauche

Certaines subventions à l'embauche sont liées à des critères d'âge. Une des catégories de demandeurs d'emploi prioritaires est l'ensemble des jeunes de moins de 26 ans (d'un niveau de qualification inférieur au niveau V de l'éducation nationale). Lorsque ces subventions à l'embauche sont massives, soit sous forme pécuniaire, soit par une formation octroyée par l'Etat préalablement à l'embauche, on observe parfois des effets pervers importants. C'est ce que nous avons observé dans notre exemple d'usine jeune, où le soutien massif de l'Etat, dans un bassin d'emplois sinistré, a incité l'entreprise à recruter principalement une même classe d'âge, avec les effets de monoculture industrielle que nous les avons décrits en partie II.

En Italie, on peut citer un cas bien plus pervers. Le groupe Fiat a créé au début des années 1990 une usine moderne à MELFI dans le sud de l'Italie à 150 km au nord de Naples, alors que jusqu'à présent, la plupart de ses usines étaient implantées au nord de l'Italie. L'ouverture du site de production à MELFI a été accompagné d'une embauche de 7000 jeunes financés par la Communauté Européenne. En effet, Fiat avait choisi un bassin d'emplois sinistré, et avait privilégié le critère jeune. Comme dans le cas de notre usine jeune française, ces jeunes ont été longuement formés avant d'être embauchés. Des phénomènes de monoculture industrielle sont également à redouter dans cet établissement. Mais ce qui est également à signaler, c'est que, dans le même temps, Fiat a mis en place un plan social concernant le départ de 8800 salariés âgés financé par l'Etat dans le Nord de l'Italie (ce qui revient à fermer un établissement).

La nécessité d'avoir une population variée à l'embauche est soutenue par certains cadres. Dans le mensuel 'L'enjeux, Les Echos' d'avril 1996, Philippe GERMOND Directeur Général de la SFR rappelle que :



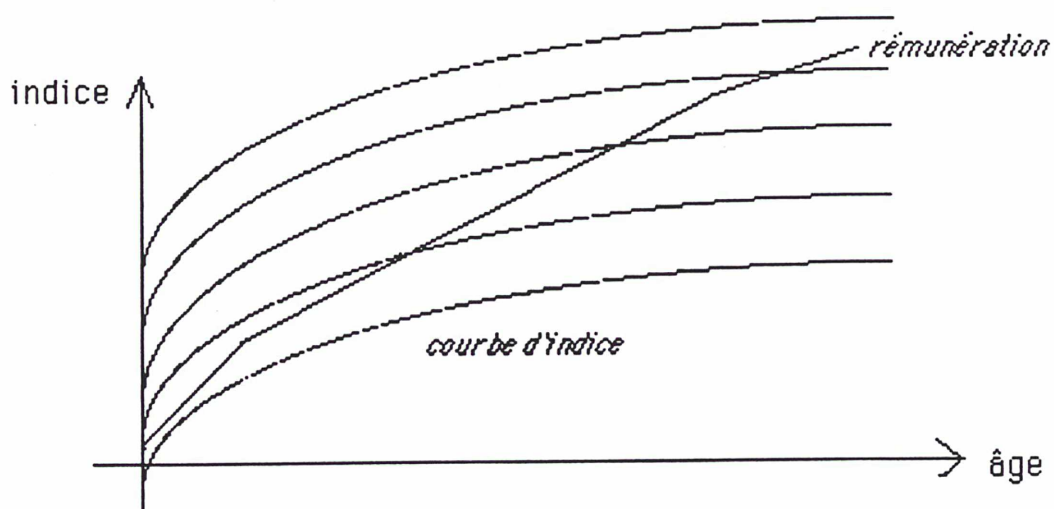
*"Même dans le secteur des télécommunications qui attire beaucoup de jeunes, nous avons besoin d'un bon équilibre entre eux et des personnes plus expérimentées. Quelqu'un qui sort d'une école d'ingénieur, aussi brillant soit-il, a besoin de pratique pour donner le meilleur de lui-même".*

### 3.c Les étapes de qualification et de rémunération

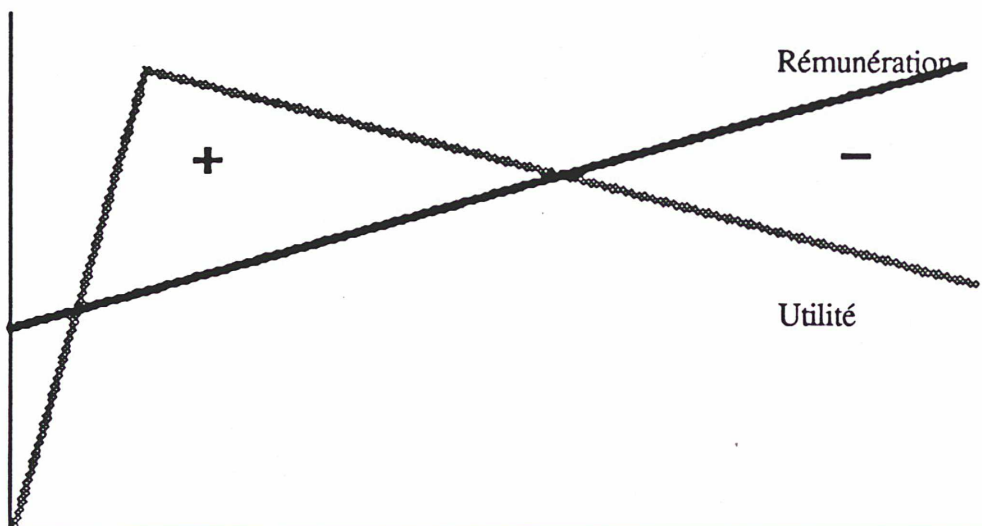
Dans de nombreux groupes industriels, les étapes de qualification et de rémunération d'un salarié sont très fortement liées à l'âge de l'individu, ou plutôt à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise, ce qui, dans des industries où l'âge à l'embauche est relativement stable, conduit à la même conclusion.

Dans notre exemple d'usine vieille décrit en deuxième partie, le jeune qui est embauché aujourd'hui sait qu'il ne pourra intégrer une nouvelle équipe qu'après trois années d'activité et qu'il ne pourra accéder au grade supérieur qu'au bout de 5 ans dans l'usine. Ceci est valable, même si le jeune est particulièrement performant.

De nombreux groupes adoptent une structure mixte de rémunération, dont une des variables est l'âge. Un salarié ne progressant pas dans sa carrière verra automatiquement sa rémunération augmenter avec l'âge, tandis que, lors d'une évolution professionnelle réelle, sa rémunération augmentera de manière plus sensible encore. De telles courbes résultent généralement d'un accord entre l'entreprise et les salariés suite à des négociations globales sur les salaires. Ceci peut être schématisé de la façon suivante :



Lorsque la structure de production conduit à ce que la valeur de l'individu pour l'entreprise ne progresse pas de manière équivalente à sa rémunération, on observe un hiatus. Supposons que l'on puisse mesurer l'utilité d'un individu pour une entreprise. Cette utilité augmente fortement en début de carrière puis stagne avant éventuellement de baisser dans les cas les plus gênants, comme nous avons pu l'observer dans les ateliers du dernier étage de notre usine vieille. De manière un peu brutale, nous mettons en vis à vis cette courbe d'utilité de l'individu avec sa courbe de rémunération, en se basant sur l'existence d'une échelle commune :



Lorsque la courbe d'utilité de l'individu passe "en dessous" de sa courbe de rémunération, l'entreprise cherchera à se débarrasser de l'individu. Naturellement, de telles courbes d'utilité ne sont pas mesurées telles quelles dans les entreprises, mais sont plutôt inconsciemment présente dans les esprits et résultent de la perception de la performance d'un individu. Par ailleurs, dans un groupe où l'emploi à vie reste une réalité, la baisse de l'utilité d'un salarié vis à vis de sa rémunération est d'une certaine manière prise en compte sur l'ensemble de la carrière du salarié, en effectuant un transfert entre le milieu de carrière d'un salarié, où son efficacité est bien supérieure à sa rémunération, et sa fin de carrière où l'on observe l'effet inverse. Un grave problème se pose à l'entreprise dans le cas, fréquemment observé, où la pyramide est fortement concentrée sur quelques classe d'âge vieillissantes. Mais c'est là le reflet -tardif- d'un comportement d'embauche massif dans le passé.

### 3.d Le départ

Les effets pervers que nous avons mentionnés jusqu'à présent sont renforcés lorsque certains de ces outils de gestion qui initialement n'avaient pas été conçus comme outils de gestion de la pyramide des âges sont utilisés comme tel, avec toutes les ambiguïtés de la notion de pyramide des âges que nous avons évoqués en début de cette troisième partie. Nous sommes alors conduits à observer des dérives. Ceci et particulièrement vrai avec les outils de gestion liés au départ : préretraite totale et préretraite progressive.

Dans les années 80, lorsqu'a été institué le principe des préretraites dites ASFNE, c'était pour accompagner les plans sociaux et donc pour gérer de manière plus souple les sureffectifs des entreprises. Cette idée peut paraître légitime du point de vue de l'entreprise. Les questions macro-économiques que nous avons déjà mentionnées, telles que celle du chômage des jeunes par rapport aux chômage des vieux ..., sont des questions de nature totalement différente.

Aujourd'hui, ces préretraites totales ont évolué en préretraites progressives, avec les multiples objectifs décrits en annexe tels que :

- Gestion des sureffectifs
- Rajeunissement de la pyramide des âges
- Aménagement des fins de carrière
- Embauche de catégories prioritaires



- Introduction du temps partiel.

Une telle variété limite la lisibilité d'un tel outil et entrave son développement correct. Ainsi, nous avons pu observer dans certaines usines du secteur automobile les effets rigidifiants de l'introduction de la PRP : puisqu'une personne en préretraite progressive ne travaille que 50% du temps, il faut lui trouver un binôme travaillant également à 50% de son temps pour qu'un poste soit occupé à temps plein. Ce sont donc forcément deux salariés en PRP, donc âgés, donc ayant des difficultés à apprendre un nouveau poste. La constitution du binôme est un premier facteur rigidifiant, et lorsque ce binôme est constitué, la mobilité au sein de l'équipe est réduite, puisqu'il est nécessaire de prendre en compte la mobilité de deux ouvriers et non plus d'un seul. De fait, le binôme est sanctuarisé pour toute la durée de la PRP.

Par ailleurs, la décision de mise en oeuvre des PRP est prise à un niveau différent de son application au sein de l'entreprise. Les conventions de préretraites progressives sont négociées avec les Directions des Ressources Humaines des groupes, alors qu'elles sont appliquées au niveau des établissements. Or, comme nous l'avons signalé précédemment, la perception de l'âge des salariés dépend du niveau auquel nous nous situons dans l'entreprise. La Direction des Ressources Humaines d'un groupe automobile perçoit un salarié âgé comme peu polyvalent et problématique pour la bonne organisation de la production. Or, son image dans les divers établissements du groupe est différente. Ceci conduit à des décisions de préretraites progressives pour un site distinctes des besoins de ce site.

Le mi-temps n'est pas toujours bien perçu dans les entreprises. Citons le cas d'un groupe pétrochimique. Le mi-temps y est généralement très apprécié au début. Mais au fur et à mesure que le temps passe, beaucoup ont envie d'un plein temps ou d'un départ définitif à cause des problèmes associés aux ruptures. Un mi-temps posté bénéficie de 17 jours d'absence consécutifs. Il est complètement déphasé à son retour. Il faudrait organiser des séances d'information au retour. Mais la maîtrise n'a ni le temps, ni la volonté de le faire. Elle est trop sollicitée et également trop mal organisée, pour contribuer à l'amortissement des dysfonctionnements induits par le temps partiel.

Finalement, l'utilisation d'un âge fixe pour le départ à la préretraite a introduit des facteurs de rigidité et de contre productivité. En effet les départs de personnes en fonction de leur date de naissance constituent un inconvénient majeur pour l'entreprise selon l'importance du savoir de ces personnes. Aucune considération sur les besoins des ateliers ou des services où ils travaillaient n'est prise en compte par ce système. Les départs désorganisent la production puisque le critère est l'âge et non la compétence. Pierre PROUST, dans un article du mensuel 'Enjeux Les Echos' d'avril 1996, affirme :

*"Nous avons fait revenir un superviseur forage. C'est un homme-clé sur un chantier, chargé du respect du cahier des charges. Parti en préretraite depuis trois ans, il a accepté de refaire six mois de chantier. Nous avons aussi rappelé comme formateurs des experts en géologie des gisements. Mais c'est assez rare".*

Parfois, certains cadres sont également rappelés en tant que consultants, afin de transmettre leur savoir aux générations montantes. Dans le même article, Jean-Alain BAUPT, président du cabinet d'outplacement Leroy Consultants est catégorique :

*"Certains départs en préretraite sont suivis de retours en activité sur des contrats qui coûtent les yeux de la tête".*

Lorsque par ailleurs, cet âge de départ fixé par les préretraites est incertain, puisque les conventions de préretraites doivent être renégociées chaque année, la motivation des salariés âgés peut en être affecté, voire même conduire à des comportements critiquables. Ainsi, dans un grand groupe industriel, on a pu observer pendant quelques années des comportements contre productifs de certains salariés âgés



suivant le raisonnement : si je suis mauvais, l'entreprise aura des difficultés, sera obligé de faire un plan social, et je pourrai partir plus tôt à la retraite. L'âge qui, de par les pratiques de gestion existantes, est un point de repère pour le salarié, a un effet déstabilisant lorsque sa référence devient incertaine.

Dans un autre groupe, les salariés déclarent préférer les dispositifs 'maison' plutôt que la PRP. De manière générale dans ce groupe, les agents espèrent toujours qu'il y aura une restructuration, de telle sorte que la PRP n'a pas trop de succès. Les intéressés ont peur de la PRP et de la baisse de salaire. Ils préfèrent attendre un peu en se disant qu'ils auront peut-être mieux à l'occasion d'un projet de restructuration.

### 3.e Des discriminations liées à l'âge

La notion d'âge dans l'entreprise est loin d'être la notion la plus pertinente, mais acquière de l'importance par la référence qui lui est faite dans un certain nombre d'outils de gestion. Ceci conduit à ce que l'âge puisse être un facteur de discrimination au sein de l'entreprise. Anne-Marie GUILLEMARD, dans un article de la revue "Travail et Emploi", n° 57, septembre 1993, écrit :

*"Depuis le milieu des années 70, on assiste à un bouleversement brutal des repères chronologiques qui organisaient le déroulement du cours de la vie et déterminaient les identités et les horizons symboliques des individus à chacune des étapes de leur cycle de vie. Les seuils du passage de l'activité à l'inactivité se sont fixés à des âges de plus en plus jeunes. Une discrimination par l'âge dans l'emploi s'est opérée dans la plupart des pays dans un contexte de déséquilibre sur le marché du travail".*

Un Directeur des Ressources Humaines d'un grand groupe industriel affirme également :

*"Sur les vieux, il n'y a pas de discussion à avoir. Quelles que soient les raisons du ministère du budget, ça ne se discute pas : les jeunes doivent prendre la place des vieux."*

La structure actuelle des pyramides des âges dans les entreprises résultant de la gestion décrite jusqu'à présent conduit à la coexistence dans certaines industries de deux tribus, chacune avec des pratiques de gestion propres. Au jour le jour, les deux tribus ne sont pas différenciées, nous n'avons ainsi pas observé de phénomène de clans nettement marqués. Néanmoins, ils existent des étapes de qualification et de rémunération distinctes entre les deux groupes. Ceci est particulièrement le cas dans certaines usines du secteur automobile : à un salarié âgé, on lui offrira un grade supplémentaire dit social, même s'il n'en a pas la qualification, alors qu'à un salarié jeune, surqualifié, ce grade ne lui sera pas attribué avant une durée de présence dans l'entreprise bien précisée lors de l'embauche du salarié.

Dans d'autres usines, on constate une discrimination indiscutable à l'égard des plus âgés, tant en matière de salaires qu'en ce qui concerne l'accès à la formation. Dans un grand groupe pétrochimique, les montants des hausses individuelles de salaires décroissent régulièrement avec l'âge, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle considérée et quel que soit le groupe de métier correspondant. Par ailleurs, c'est pour la classe d'âge "32 à 45 ans" que l'entreprise investit le plus dans la formation.

Finalement, la plupart des pratiques discriminatoire liées à l'âge conduisent à percevoir le salarié âgé de manière négative. Ils souffrent de nombreux préjugés quant à leurs aptitudes. Ainsi, la limite d'âge au recrutement restreint toujours leur accès à la plupart des emplois, même si une législation a été adoptée en France qui interdit les



limites supérieures d'âge pour le recrutement dans le secteur privé. Aux Etats-Unis, récemment, la Cour Suprême a même condamné une entreprise qui avait licencié un salarié âgé de 56 ans pour le remplacer par un salarié de 40 ans sous le motif de discrimination par l'âge (voir annexe 4).

### *3.f Des procédures de gestion de substitution*

Afin de pallier aux rigidités du Code du travail et malgré tout réussir à rajeunir leur pyramide des âges, certaines entreprises sont amenées à adopter des procédures de gestion de substitution. L'utilisation massive des intérimaires en est un exemple particulièrement flagrant dans les usines des groupes automobiles. En effet, nous avons précédemment décrit les pyramides des âges des usines vieilles de Renault et PSA. Ce sont des pyramides à une bosse, ou alors à deux bosses, mais avec une bosse relativement petite. Néanmoins, on observe de nombreux jeunes dans l'entreprise, souvent des intérimaires. On constate par ailleurs que ces jeunes intérimaires constituent des salariés quasi-embauchés dans l'usine. En effet, l'usine a tendance à réembaucher en tant qu'intérimaires les mêmes personnes d'une fois sur l'autre.

Le cas extrême de la procédure de gestion de substitution est celui décrit dans le cas de Fiat en Italie, où, afin de rajeunir la pyramide des âges, et en retirer tous les avantages liés à un tel rajeunissement, le groupe choisit de fermer un site pour en créer un plus jeune dans une autre région.

## IV. LE PARCOURS

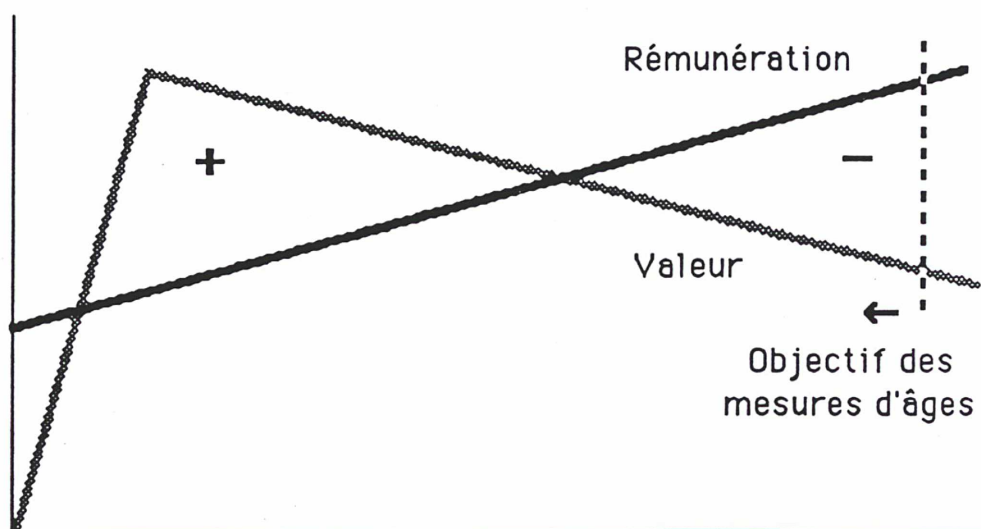
### 1. Guérir le hiatus

Comme on l'a vu en III, l'entreprise constate la valeur des gens en fonction de leur âge, et la compare avec sa propre politique de rémunération liée à l'ancienneté, donc à l'âge. La rémunération augmente toujours, alors que la valeur peut décroître. Il y a dans ce cas un hiatus, et c'est ce divorce que la 'gestion des âges' vise à gérer.

En effet, la valeur de l'individu augmente avec son expérience et sa formation, puis diminue lorsqu'avec l'âge viennent des pertes d'aptitudes. Pendant ce temps, la rémunération suit une pente invariablement croissante. Cette analyse, volontairement réductrice, correspond particulièrement dans le cas d'emploi de masse dans les usines de montage du secteur automobile :

-une première phase de formation, relativement rapide, qui correspond pour l'entreprise avec une forte augmentation de la valeur de l'employé : il s'agit, pour l'opérateur de montage, de l'acquisition de la qualité, du rendement, de la polyvalence .

-dans un deuxième temps, la descente de la valeur avec l'âge. En effet, on constate une croissance avec l'âge des inaptitudes physiques, et une moindre capacité intellectuelle au changement de méthodes ou de poste de travail ; ces aptitudes réduites génèrent une moindre productivité des organisations et créent des contraintes de gestion (remplacement des inaptes, impossibilité de réaliser certaines modifications...), donc diminuent la valeur économique de l'employé pour l'entreprise. Cette baisse de capacité, très variable en fonction des individus, peut être statistiquement constatée sur des échantillon importants, dans le cas des aptitudes physiques.



L'attitude spontanée est alors de considérer la valeur des individus comme une donnée, et elle est justifiée si l'on considère, à un instant  $t$ , un ensemble de personnes donné. L'entreprise se fixe alors pour but d'arriver à 'éliminer' les personnes situées à droite du point de croisement des deux courbes : celles dont la rémunération est supérieure à la valeur. Cela était exclu par l'existence d'un contrat implicite d'emploi à vie, mais est devenu possible avec l'aide de l'Etat dans le cadre des mesures d'âge ; il leur est aujourd'hui difficile de se passer de ce soutien.

Mais ce constat de la valeur du personnel comme donnée exogène à l'activité de l'entreprise, s'il est vrai en instantané, nous semble faux sur le long terme : les jeunes d'aujourd'hui ne vaudront pas nécessairement demain ce que valent les vieux



d'aujourd'hui ; tout système de gestion des âges tend à oublier cette dimension dynamique de la gestion du personnel.

## 2. Le parcours crée la valeur

Si nous reprenons le diagramme présenté en III, et qui présentait les systèmes de valeurs plaqués sur les populations jeunes et vieilles de l'entreprise, on constate que la valeur des personnes n'est absolument pas une donnée exogène à l'entreprise. En effet, examinons chacune des cases du diagramme :

	<i>Jeune</i>	<i>Vieux</i>
<i>Usine vieille</i>	Dynamique	Inapte
<i>Usine jeune</i>	Démotivé	Expérimenté

Un jeune, dans l'usine UJ, est démotivé essentiellement parce que son espoir de promotion a été déçu. Il espérait un **parcours** qu'il n'a pas trouvé, après trois ans dans l'entreprise, et se sent enfermé (voir II). C'est d'ailleurs dans cette voie que les solutions envisagées semblent les plus prometteuses (création de filières professionnelles dans l'usine, et de débouchés par un nouveau niveau hiérarchique d'encadrement direct).

Dans le système de représentation de la même usine, un vieux est considéré comme ayant de l'expérience, performant, dur au travail. Mais cette expérience a été acquise, dans le groupe, au cours d'un **parcours** professionnel valorisant.

Dans l'usine vieille UV, un vieux est considéré comme physiquement inapte, peu mobile, intellectuellement rigide. Mais, en parlant avec des ergonomes, on découvre que d'énormes efforts d'ergonomie ont été faits dans les dernières années pour améliorer les postes de travail- et qu'un poste de travail dur n'exclut pas seulement les inaptes : il rend inapte. C'est pourquoi il est important de faire tourner les postes 'durs', afin d'éviter de vieillir prématurément le personnel, en termes d'aptitudes. Cela est même formalisé dans le cas de postes bruyants, où le droit du travail exige qu'une personne soit considérée inapte pour ces postes au-delà d'un niveau de perte d'acuité auditive. Une personne est rarement inapte à son entrée dans l'entreprise. Mais les parcours qu'elle suit peuvent être plus ou moins agressifs. Le simple fait de changer de poste permet de faire travailler des muscles différents, et évite donc qu'un effort particulier et répété puisse dégrader les capacités physiques. De même, la mobilité entretient l'aptitude à la mobilité, et prévient la rigidité intellectuelle. Des personnes qui ont accepté d'émigrer dans un pays dont elles ne parlaient pas la langue ne peuvent être considérées comme peu mobiles a priori ! Cette rigidité a été acquise par la pratique trop longue d'un même poste de travail. On peut faire ici un rapprochement intéressant avec le cas de la gestion internationale des cadres chez Total : des gens installés depuis plus de 15 ans à Aberdeen refusaient ainsi de s'expatrier, en dépit de la coutume du groupe, car ils avaient 'poussé des racines' dans la région. De nombreux interlocuteurs, dans différents métiers, nous ont confirmé ce caractère nécessaire d'entretenir la mobilité -et donc de l'imposer dès le début du parcours des gens dans l'entreprise. C'est donc dans une large mesure un **parcours** étriqué qui a dégradé la valeur de ces ouvriers pour l'entreprise UV.

Enfin, dans le cas des jeunes de UV, on constate que les jeunes ont une valeur, telle qu'elle est perçue dans l'usine, très élevée : ils sont dynamiques, polyvalents et motivés. Mais là encore, c'est aussi le fruit de la formation et de l'organisation par l'établissement de filières de progression : les jeunes sont performants et motivés car ils sont placés sur un **parcours** qualifiant et motivant.



### 3. Parcours et motivation

Le parcours n'influe pas seulement sur la valeur des personnes en termes de compétences et d'employabilité. Il est aussi un élément fort de motivation, allant de pair avec l'évolution salariale ; la polyvalence à court terme sur plusieurs tâches ne suffit pas à satisfaire cette exigence, tandis que la mobilité vers un poste plus intéressant peut être un substitut au moins partiel à l'augmentation de salaire. Ainsi à l'usine UV on cherche à conserver des postes plus doux ou à plus forte autonomie pour la fin de carrière, permettant une mobilité positive à coefficient équivalent. Le constat semble généralement fait que la simple polyvalence ne peut pas se substituer durablement à la création d'un parcours réel dans l'entreprise.

De même à UJ c'est sur la création de parcours professionnels que l'on compte pour motiver les opérateurs. On note que l'érosion de l'adhésion du personnel au projet de l'entreprise peut se produire alors que celui-ci avait été initialement formé pour exercer des tâches relativement 'riches' par rapport à la moyenne du secteur : autocontrôle qualité, approvisionnement du poste, maintenance premier niveau, etc... *Du point de vue de la motivation, ce qui compte est moins de proposer des tâches riches que de les enrichir.*

Nos interlocuteurs ont souvent fait remarquer qu'une mobilité horizontale n'était pas suffisante, qu'il fallait proposer 'une carotte' à la mobilité. Mais cette carotte n'est pas nécessairement une qualification, ni même un supplément de rémunération : dans UV comme dans la raffinerie, on a pu remarquer que le passage dans un secteur moins contraignant ou mieux perçu était aussi une source d'encouragement à la mobilité.

### 4. La nécessité du parcours

En somme, les CDI, Contrat à Durée Indéterminée, sont toujours considérés dans les grands groupes français comme des engagements d'emploi à vie -cette vie professionnelle pouvant être éventuellement raccourcie par les mesures d'âge.

*"On est bien chez Renault c'est un emploi sûr, sauf si on fait une faute grave, et on peut mieux évoluer chez Renault que dans une petite boîte."*

*Jeune opérateur*

*"Quand le groupe embauche quelqu'un c'est pour le garder toute sa vie ; un cadre qui quitte le groupe, c'est un échec pour nous".*

*Cadre technique d'atelier*

*"On entre dans le groupe pour y faire sa carrière : on remue le paquet de Friskies pour que les gens mordent mais après ils ne lâchent plus."*

*Cadre ressources Humaines (raffinerie)*

Mais il paraît important de rappeler alors que la corrélation sur l'âge des caractéristiques des populations -qui traduit plus des politiques d'embauches par à-coups que les caractéristiques intrinsèque des personnes- et son utilisation comme critère de gestion n'est qu'un succédané à une véritable gestion des parcours professionnels, qui seuls influent réellement sur l'évolution de la valeur des employés pour leur entreprise. Il s'agit finalement de préserver l'employabilité des personnes, en veillant à préserver leurs aptitudes physiques, mais aussi leur mobilité intellectuelle, à rafraîchir leurs connaissances par la formation. Même dans des activités fortement répétitives, de telles procédures permettent au moins de retarder les effets du vieillissement physique. Et si le pire venait à arriver, elles donneraient aux employés de meilleures chances sur le marché du travail, par la possession de compétences diversifiées.

Il nous semble donc qu'à une gestion 'par les bords' de la pyramide des âges doit impérativement se superposer une gestion du 'ventre' de la pyramide ; à la gestion



collective des masses, une gestion individuelle ; à la gestion des âges, une gestion des parcours.

### 5. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

Des systèmes de gestion prévisionnelle existent en fait dans la plupart des groupes ou des administrations. A partir d'un scénario d'évolution de l'entreprise, elle cherche une adéquation entre les besoins futurs et les ressources disponibles. Mais la question de l'affectation future des personnels n'y est résolue que de manière globale, servant à dégager les grandes masses budgétaires (embauche, formation, départ) et à faire des projections de masses salariales ; la notion de parcours en est absente, sauf pour les cadres. Et même les parcours 'garantis' dans le style cadre chez IBM ont été laminés par les années de crise. Et un scénario unique à long terme est aujourd'hui impossible à élaborer, compte tenu de la rapidité d'évolution des marchés et des technologies.

Dans le cadre des procédures qualité, des référentiels de qualifications, des définitions de postes et des fiches individuelles de qualifications ont été établis dans chaque établissement. Une cotation des aptitudes physiques et des exigences de postes est également faite ou en cours dans toutes les usines que nous avons visitées. A partir de ces éléments de base, il est certainement possible de définir des 'parcours-types', permettant d'élaborer un parcours qualifiant, au moins dans les 15 premières années en entreprise. Certains établissements sont d'ailleurs en phase de définition de filières professionnelles dans leur usine. On a noté (II) que ces filières pouvaient même prendre en compte l'échelle implicite de 'noblesse' perçue dans l'établissement. Il s'agit de ne plus proposer simplement un parcours de rémunération, mais aussi un parcours de compétence, qui tient compte des métiers et de la culture de l'entreprise.

Naturellement il ne s'agit pas de créer un simple mouvement brownien ; la polyvalence elle-même ne peut pas suffire à générer une motivation sur le long terme. La mobilité peut difficilement être simplement horizontale, à même niveau de compétences et de rémunération, ni verticale, avec une progression dans un secteur très ciblé de l'entreprise. Elle doit être diagonale, associant progression et changement de métier ou de département.

S'il est rarement possible de créer de tels parcours 'typiques' du fait du caractère très fortement aléatoire ou très faiblement prévisible de l'activité d'un établissement, nous pensons qu'il est néanmoins nécessaire que la notion de parcours soit présente dans les esprits, et que la structure organisationnelle permette la mise en place 'naturelle' de tels parcours.

Il reste, comme nous l'avons affirmé, qu'un parcours est nécessaire, et qu'il faut donc dans une certaine mesure savoir organiser une mobilité interne. Cela signifie par exemple de veiller à utiliser certains postes comme des 'tampons' permettant le passage d'un secteur à l'autre. Un cas d'école est celui du technico-commercial, 'porte' d'entrée d'un homme de production ou des méthodes dans un département commercial -avant d'évoluer peut-être vers une fonction directement commerciale. Il est important de promouvoir l'utilisation de ces 'sas', et donc de savoir organiser des changements de postes 'en jeu de taquin' lorsqu'un poste se libère. Ce schéma crée de la mobilité diagonale. Il coûte de la formation, mais il rapporte une diversité culturelle plus grande dans les équipes, donc une meilleure adaptabilité et de meilleurs contacts entre départements.

A France Télécom se posait ainsi le problème d'un sureffectif en administration et en technique, les besoins en lignes étant aujourd'hui plus faibles. Dans le même temps, l'évolution du marché conduisait l'entreprise à de forts besoins dans les secteurs commerciaux. Des postes 'sas' ont été utilisés pour infuser du personnel :



*"On peut facilement faire d'un technicien un technico-commercial, et après si ça lui plaît il pourra passer du technico-commercial à la vente. De même on ne peut pas, dans le cas général, faire d'un gestionnaire un vendeur. Mais on peut le faire passer de gestionnaire à l'administration des ventes, ce sont des métiers avec le même coeur de compétences. Quelqu'un de l'administration des ventes pourra passer à la vente. Il y a deux aspects de la compétence: le savoir dans la manipulation d'outils, et le domaine où il s'exerce. On peut faire évoluer par capacités similaires en changeant de domaine, ou en changeant de métier mais dans le même domaine. Les métiers clés de technico-commercial ou d'administration des ventes assurent la charnière entre les deux populations."*

*Cadre Ressources Humaines*

La gestion prévisionnelle présente donc deux risques: gestion trop globale, et l'utilisation d'un scénario unique pour le futur de l'entreprise, méthode trop rigide pour être utilisable. Les parcours de qualification sont eux aussi une avancée dans la bonne direction, particulièrement lorsqu'ils permettent des transitions entre secteurs de l'entreprise; mais ils ne sont théoriquement réservés qu'à ceux qui remplissent les critères de passage (examen, numerus clausus...).

Enfin la gestion prévisionnelle risque de se focaliser sur le personnel embauché en CDI, alors que certaines usines fonctionnent de manière importante à l'aide d'intérimaires. La qualification des intérimaires est déjà bien contrôlée dans les établissements que nous avons visités. Peut-être faut-il pour des intérimaires qui travaillent de façon régulière dans l'entreprise, comme des 'saisonniers', reconstituer une forme de parcours.

## 6. Politiques publiques et gestion des ressources humaines

Les politiques publiques ont joué un rôle extrêmement important dans la structuration de la gestion des âges dans l'entreprise. Lorsqu'on la compare avec le système américain ou anglo-saxon, les contrôles exercés sur les licenciements ont visé à préserver l'emploi à vie. Par ailleurs, ce sont également les politiques publiques qui ont orienté les restructurations industrielles vers les mesures d'âge, puis vers la substitution, via les PRP avec réemploi, de travailleurs jeunes aux travailleurs âgés.

Les directions des ressources humaines niveau groupe ont eu tendance à raisonner à ce même niveau d'agrégation, cherchant à adapter le discours pour obtenir un maximum d'aide publique face aux sureffectifs ou aux déséquilibres de la pyramide des âges. Mais les politiques d'aide massive à l'embauche montrent que dans le cas d'une usine, on suit encore aujourd'hui des méthodes massives, on recrute encore de vastes populations socialement et culturellement homogènes, comme dans le cas d'UJ, ce qui finalement a déjà été le cas dans les années 60. Il nous semble que l'erreur n'est pas de recruter des populations qui s'avèrent après quelques années trop ou pas assez qualifiées. L'erreur, c'est un recrutement massif, homogène, qui prive l'entreprise des avantages de la diversité des expériences, qui bloque les perspectives des employés, et qui, s'il agit comme un dopant en début de fonctionnement, donnera inéluctablement des personnels démotivés en fin de carrière -sans parler des problèmes de gestion associés à l'évolution parallèle de centaines de personnes progressant en rémunération en même temps, leur départ simultané sur quelques classes d'âge...

Du coup, c'est en usine que semble s'être développé le souci de parcours professionnels : à UJ comme à UV, c'est dans l'usine que l'on a perçu le besoin de tels parcours. C'est au niveau de l'usine que les référentiels de compétences, développés dans le cadre des procédures qualité et des plans d'embauche, ont été réarrangés pour faire apparaître des circuits naturels. C'est en usine que certains choix ont été faits (création des 'cadets' raffineurs dans la raffinerie, embauche d'une certaine proportion de personnel surqualifié destiné à fournir les futurs chefs d'équipe à UV, cesser l'embauche



de BTS comme chefs d'équipe jeunes à UJ) qui reflètent clairement une mentalité de gestion individuelle et prévisionnelle des itinéraires professionnels.

Aujourd'hui, certains groupes prennent leur distance vis-à-vis des logiques de départs anticipés, et font de la mobilité l'un de leurs credos de gestion. Faut-il que les politiques publiques poussent l'ensemble des entreprises dans ce mouvement, introduisant dans le plan social des impératifs de parcours ou de maintien de l'employabilité des personnes recrutées, ou de gestion prévisionnelle ?

La négociation avec l'Etat d'un plan social gagnerait peut-être pour cela à déboucher sur un engagement pluriannuel. Un tel engagement, qui permettrait plus facilement à des clauses de gestion prévisionnelle de prendre leur sens, doit pouvoir déboucher à terme sur un retour à l'indépendance économique de l'entreprise : que ce soit pour l'équilibre des comptes sociaux ou sous la pression communautaire, il sera tôt ou tard politiquement inacceptable de soutenir via les préretraites des secteurs particuliers. Le danger également d'un soutien permanent au départ précoce des travailleurs âgés dans ces secteurs est la désincitation à l'ergonomie. En effet, l'ergonomie aujourd'hui est encore au stade de la qualité dans de nombreux secteurs il y a une dizaine d'années, une sorte de croyance, un domaine où l'on investit par foi, mais à la rentabilité économique incertaine. On ne sait visiblement pas chiffrer aujourd'hui combien rapporte un aménagement de poste ; mais cela rend l'ergonomie fragile : l'entreprise ne doit pas donc surtout se trouver dans une situation où son intérêt à long terme serait de ne pas faire d'effort ergonomique afin de rendre le personnel âgé inemployable de fait et obtenir ainsi des aides au départ. Sur très long terme, faut-il un fonds indépendant de financement de préretraites de pénibilité ? C'est la solution adoptée dans la raffinerie (voir II).

## **7. Suggestions**

Pour permettre la mise en place de parcours professionnels, il nous paraît souhaitable de procéder à certaines adaptations des modes de gestion actuel, afin que la gestion globale des âges soit complétée par une gestion individuelle des parcours :

### **Il faut développer une pratique de la mobilité.**

La mobilité ne peut pas correspondre à un itinéraire parfaitement balisé et défini sur le très long terme ; mais il faut qu'elle soit un impératif pour tous : tous les trois à cinq ans, on devrait parvenir à trouver une mobilité pour chaque employé. La simple polyvalence préserve bien les aptitudes physiques et une certaine capacité d'adaptation, mais étant par définition réversible elle ne peut satisfaire les aspirations à une évolution professionnelle. Il faut donc faire de la mobilité un véritable impératif, présent dans les esprits et dans les coutumes de l'entreprise.

La mobilité doit concerner aussi les personnes qui échoueraient à des épreuves de qualification, ou qui ne pourraient être promues. Cela signifie sans doute une certaine pratique de la mobilité 'horizontale'; mais elle peut s'appuyer, on l'a vu, sur des échelles de valeur perçue des postes, comme à UV, indépendamment des questions de rémunération ou de qualification. Si elle est socialement acceptable, une approche en 'coup de pied dans la fourmilière' est préférable à une sédimentation des structures.

La mobilité peut être menacée par l'attitude de l'encadrement, désireux de garder des personnes compétentes ou au contraire ne voulant pas tenter de former un employé à de nouvelles tâches à cause de ses difficultés à apprendre -ce qui à terme ne fait qu'empirer ces difficultés. Sans prétendre résoudre ce problème, on peut suggérer qu'aux critères d'évaluation du chef s'ajoute une 'note Ressources Humaines' prenant en compte cet aspect de la réussite dans le parcours des employés.



Il est à noter que cette mobilité qui demande une gestion individuelle des employés peut s'opposer à la logique de gestion collective défendue par certains syndicats.

### **Il faut préserver les conditions de la mobilité :**

Il faut veiller à ne pas créer de fossés étanches entre niveaux hiérarchiques. C'est le problème de la pyramide et du râteau que nous avons évoqué pour UJ : avec l'allégement des structures, le franchissement du fossé hiérarchique relève de l'exploit. Il n'est pas pour autant nécessaire de garder de lourdes structures : il suffit que les niveaux de secteurs différents soient décalés, de façon à ce qu'une ascension qui serait impossible sur un secteur devienne possible par mobilité diagonale : on peut alors passer du bas de l'échelle dans un secteur en haut de cette échelle, via le passage dans d'autres secteurs de l'entreprise pour les échelons intermédiaires. Il est à noter qu'une telle pratique de râteaux décalés, s'intercalant comme des peignes, entre en contradiction avec la logique de la cotation des postes par des procédures comme la méthode Hay ou équivalent. Ces méthodes, dans le cas de cadres, consistent à évaluer le niveau hiérarchique d'un poste par le nombre de subordonnés et le budget géré; elles conduisent donc à un certain nivelage des postes sur un niveau équivalent. Il convient donc de veiller à ce qu'un désir d'évaluer le niveau des postes ne conduise pas à une standardisation et une indifférenciation des positions hiérarchiques. La notion de 'niveaux' homogènes dans l'organigramme n'est pas nécessairement un optimum d'organisation.

De même il faut rendre perméables les limites des secteurs de l'entreprise : il est important de repérer les métiers 'hybrides' permettant une transition facile d'un secteur à l'autre, et utiliser ces métiers pour assurer des flux de mobilité intersectorielle, de manière analogue à l'utilisation des postes de technico-commercial ou d'administrateur des ventes à France Télécom. Cela permet la mise en place d'une mobilité 'diagonale', mais aussi de créer une meilleure communication entre secteurs. Dans le cas de la raffinerie comme pour les parcours de qualification d'UV, on a vu l'intérêt de faire connaître aux personnels les autres parties de l'usine pour une meilleure prise en compte des contraintes réciproques.

### **Il faut corriger les modes actuels de gestion des âges:**

Au niveau de l'embauche, les procédures d'embauche massives sont nocifs à long terme car ils reproduisent dans le futur des problèmes de blocage des perspectives, et donc interdisent des parcours réels en entreprise. Il faut donc mettre un terme à ce type de politique et revenir à des modes d'embauche plus souples. On peut suggérer un contrôle de la validité des flux d'embauche dans une gestion prévisionnelle de long terme *au niveau de l'établissement*.. Lors d'un démarrage d'usine, un appel plus large devrait être fait aux compétences d'autres usines. Une alternative pourrait être d'exiger la signature d'un engagement de mobilité des personnels embauchés, afin de pouvoir les envoyer poursuivre leur parcours dans d'autres établissements; mais la mobilité géographique n'est guère entrée dans les moeurs de la gestion des populations ouvrières. Enfin la simple prudence exige de varier les qualifications et les types d'expérience des embauchés, afin de profiter d'une certaine diversité de points de vue et de profils. Le but doit être de ne pas générer une structure du personnel rendant les parcours impossibles. Sans doute faudrait-il adapter en ce sens les politiques publiques d'aide à l'embauche dans le cas de grands établissements.

Dans la politique des départs anticipés par mesures d'âge, il est nécessaire de clarifier le statut de la préretraite progressive. S'agit-il d'une mesure conjoncturelle de gestion des sureffectifs? Ou bien vise-t-elle à être une mesure de rétablissement sur le moyen terme de structures vivables de pyramide des âges, auquel cas elle devrait être planifiée sur le long terme avec un retour progressif à l'indépendance économique des entreprises concernées : n'oublions pas que les mesures d'âges sont déjà à l'agenda de la DG IV de la Commission Européenne, qui doit examiner dans quelle mesure elles constituent une distorsion de concurrence. Enfin et surtout, un réel aménagement des fins



de carrière des employés implique une prévisibilité de la date de départ, et du phasage le cas échéant de ce départ. Là encore, l'établissement d'un plan pluriannuel clair paraît indispensable pour éviter la démotivation des personnels qui approchent de l'âge du départ en (pré)retraite, et pour que l'entreprise puisse gérer harmonieusement les départs. Le but est de pouvoir construire pour l'ouvrier approchant de la retraite un parcours lisible, gérable et motivant, plutôt que de le confiner dans une situation d'attente passive d'une retraite-surprise, situation où son intérêt devient l'échec économique de l'entreprise...

C'est dans cette voie qu'il faut chercher une amélioration réelle de la gestion des âges, trop collective et ayant des effets négatifs, par l'adjonction d'une gestion des parcours plus individuelle, centrée sur la notion de mobilité.

# CONCLUSION

## Les racines lointaines...

Nous avons noté que l'analyse des populations par des pyramides des âges se faisait essentiellement dans les grands groupes, où les traditions d'emploi à vie et les masses importantes des populations les rendaient pertinentes. Nous avons remarqué que ces pyramides étaient souvent déséquilibrées, reflétant une politique d'embauche et de départ sans nuances dans l'histoire des établissements.

En usine, nous avons relevé les dangers provoqués par des populations trop homogènes, et les stratégies d'adaptation mises en place par les gestionnaires pour y faire face. On constate une définition très claire du concept de jeune et de vieux, et des valeurs qui y sont attachées -même si les bornes chiffrées ou les valeurs en question changent de l'établissement considéré. Dans ces établissements, la voie naturelle adoptée est le développement de parcours de mobilité, par opposition à un modèle 'ancien' d'emploi statique (sur un poste pour les opérateurs du secteur automobile, dans un secteur pour les techniciens raffineurs, dans un pays pour les cadres...)

Il y a un réel danger d'un usage immodéré de l'âge dans les procédures de gestion. D'abord parce qu'une vérité statistique peut induire des erreurs dans des cas particuliers. Mais aussi parce que si l'âge corrèle si efficacement les caractéristiques des populations, c'est d'abord à cause des politiques de recrutement et de départ massifs concentrés sur quelques classes d'âge, et de parcours peu qualifiants, peu motivants, voire physiquement 'usants' pour les employés. Sous l'impulsion de politiques publiques appuyées sur des critères d'âge (aide à l'embauche, aide au départ), la gestion de la pyramide s'est faite de façon indifférenciée, sur les 'bords' de la pyramide, au détriment des parcours individuels du 'ventre' de la pyramide.

Il nous paraît donc nécessaire de revaloriser cette notion de parcours, nécessaire pour préserver et développer l'employabilité des personnes. Cela signifie de compléter la gestion globale des âges par une gestion individuelle des compétences et du potentiel des employés, même s'il faut pour cela arriver à vaincre les lunettes grossissantes des taux d'actualisation et de la gestion à court terme.

Au-delà des causes immédiates de ce 'divorce' entre préoccupations de la gestion et préoccupations de l'homme, on peut chercher des causes profondes dans la différences entre les échelles de temps de la gestion et les échelles de temps humaines. La gestion se fait autour d'échelles de temps relativement courtes en usine : des cadences de l'ordre de la minute, des équipes de 8 heures, des engagements (définition des postes en fonction d'une cadence donnée de production) de un à trois mois. Dans la partie supérieure de cette échelle de temps, on trouve le budget annuel, la durée d'un modèle (5 ans), la durée de vie d'un outil sur chaîne (10 ans).

Mais l'échelle de temps de l'homme est calée sur des repères très différents : échelle biologique (le rythme circadien de 24 heures, les 9 mois de la gestation) ou échelle sociale (40 ans de carrière). Il est difficile d'imaginer l'entreprise susceptible de considérer dès l'embauche le devenir à 40 ans de la personne ; et pourtant, dans les entreprises considérées c'est bien un emploi à vie que l'on constate, et que les gens désirent. Aucun taux d'actualisation ne permet de prendre en compte des événements aussi lointains et aussi incertains. Et pourtant les certitudes paraissent ici orientées à l'opposé de la préoccupation que la gestion de l'entreprise leur accorde : l'entreprise est très peu sûre de ses marchés, et peu sûre de son avenir technologique, alors que l'identité de son personnel est une donnée extrêmement stable dans les entreprises que nous avons rencontrées, et qui cumulent emploi à vie et faible croissance ou baisse régulière des effectifs...



<i>Domaine considéré</i>	<i>Préoccupation de la gestion</i>	<i>Certitude</i>
Marché	Forte	Faible
Technologie	Forte	Moyenne
Personnel	Faible	Forte voire absolue

Nous reprenons ici l'analyse de M. Louis MALLET:

*"Certaines choses sont totalement sûres : dans un an, les survivants auront tous un an de plus. D'autres sont très probables : dans un an, la majorité d'entre nous sera encore en vie. D'autres encore sont conditionnelles : si le rythme actuel de production se maintient, il faudra changer telle machine. Puis il y a des choses incertaines, que l'on peut affecter d'une probabilité subjective : on estime qu'il y a 50% de chances que le marché se développe. Il y a ensuite des choses incertaines auxquelles on est incapable d'affecter une quelconque probabilité. Il y aura enfin des choses imprévues."*  
*Louis MALLET, Gestion prévisionnelle de l'emploi*

Il semble donc que l'entreprise se focalise de manière importante sur la gestion de court terme, et la vitesse d'évolution commerciale et technologique ayant dépassé la vitesse caractéristique d'évolution des populations employées, la prévision de celles-ci a été une préoccupation moindre -alors même que leur forte certitude permet dans une certaine mesure une gestion fiable à moyen ou long terme.

D'autre part l'orientation même des perspectives est différent, entre l'homme et l'entreprise. La gestion de l'entreprise suppose des décisions instantanées à partir de l'actualisation du futur. Dans le cas de l'homme, de la contemplation à partir du présent d'une expérience dans le passé.

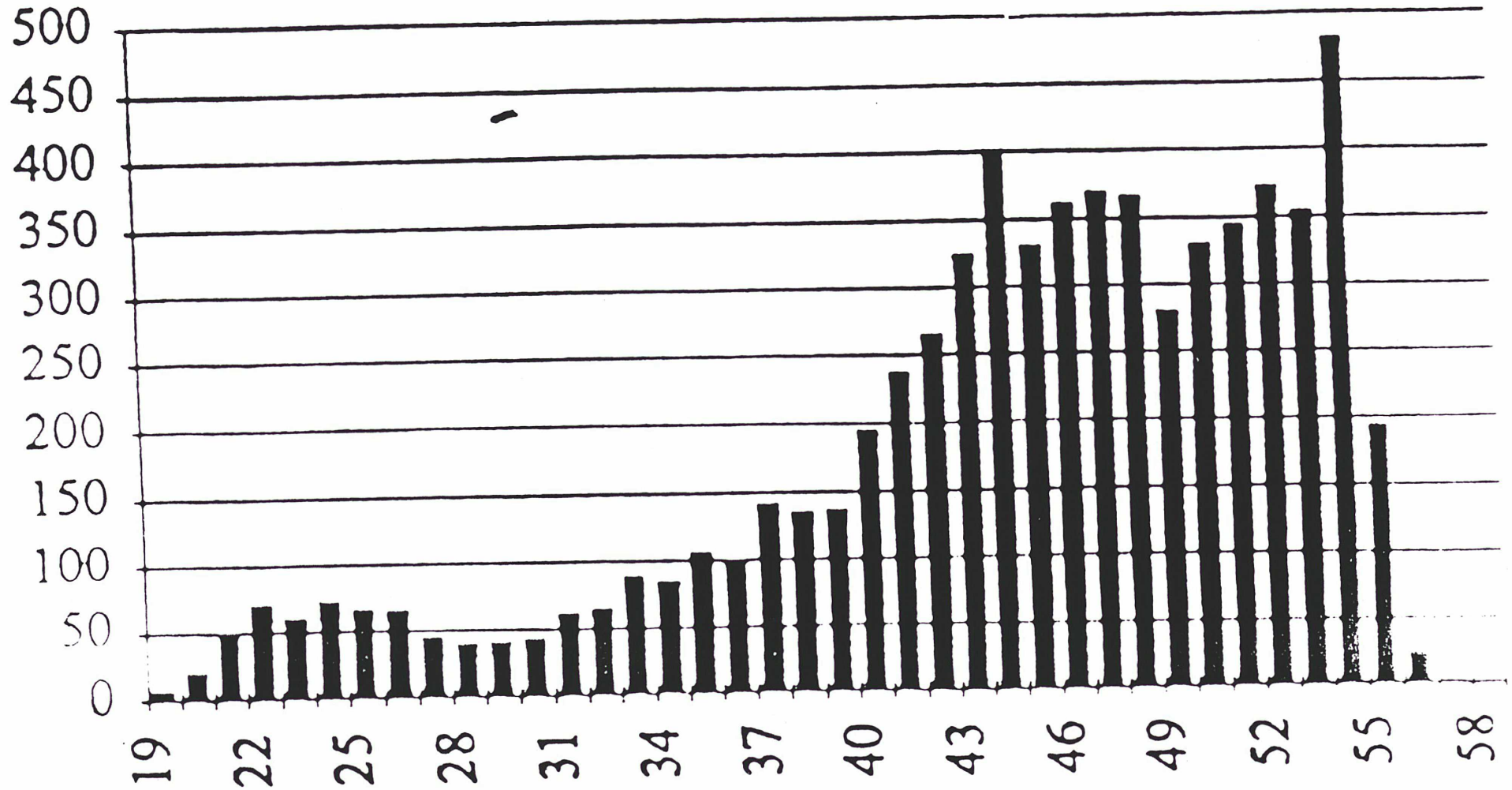
Sans doute ces racines profondes ne sont-elles pas vraiment guérissables. Mais on peut insister sur l'importance de bâtir des parcours, de faire des bilans réguliers avec les personnes, afin d'éviter des constats d'enfermement trop tardifs pour être rattrapés.

**Le capital humain ne doit pas seulement se rémunérer, comme le capital social. Il n'est pas condamné à s'amortir, comme les capitaux immobilisés. Il doit être maintenu.**

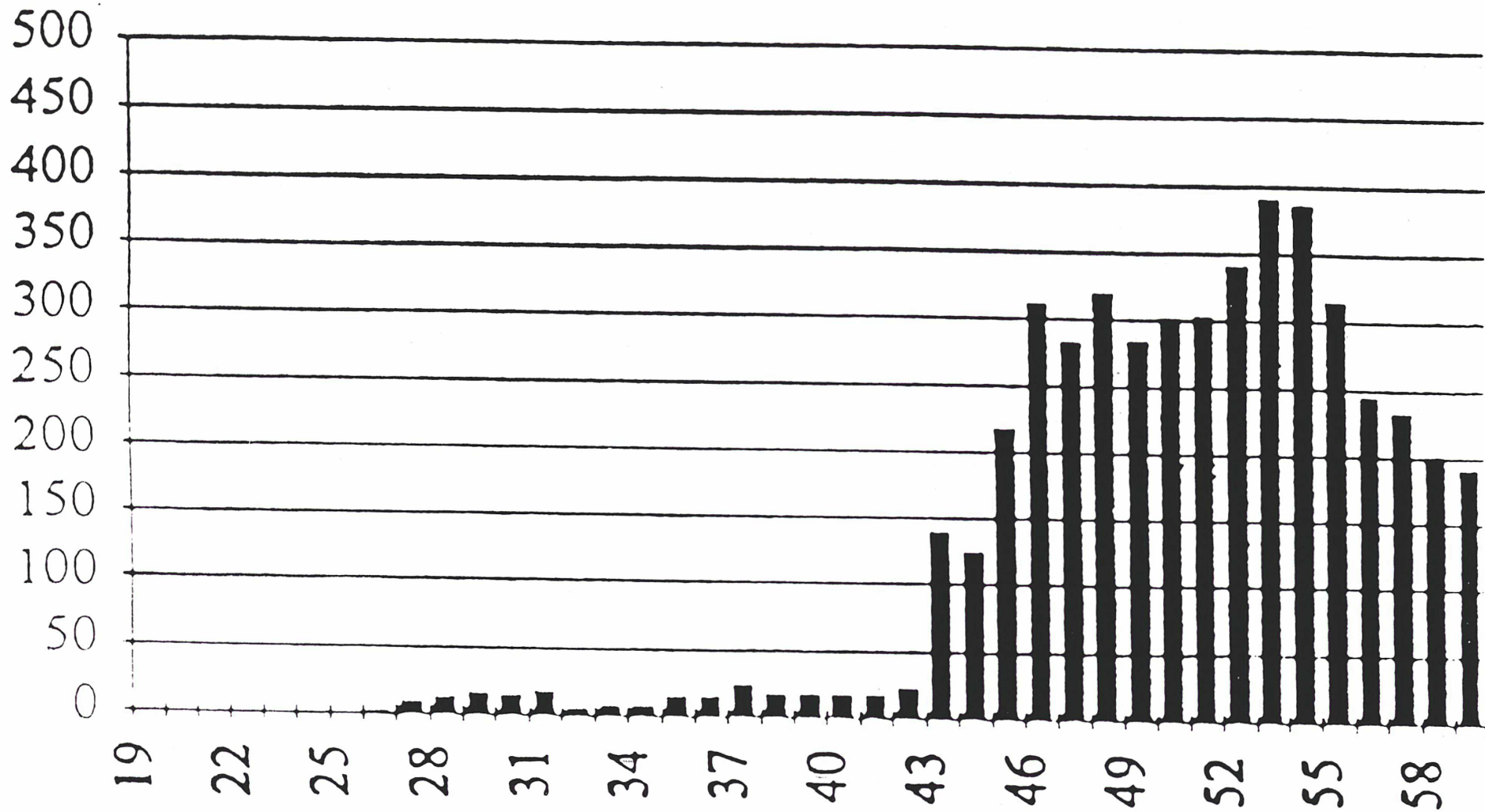
# **ANNEXE 1**



# RENAULT - FLINS



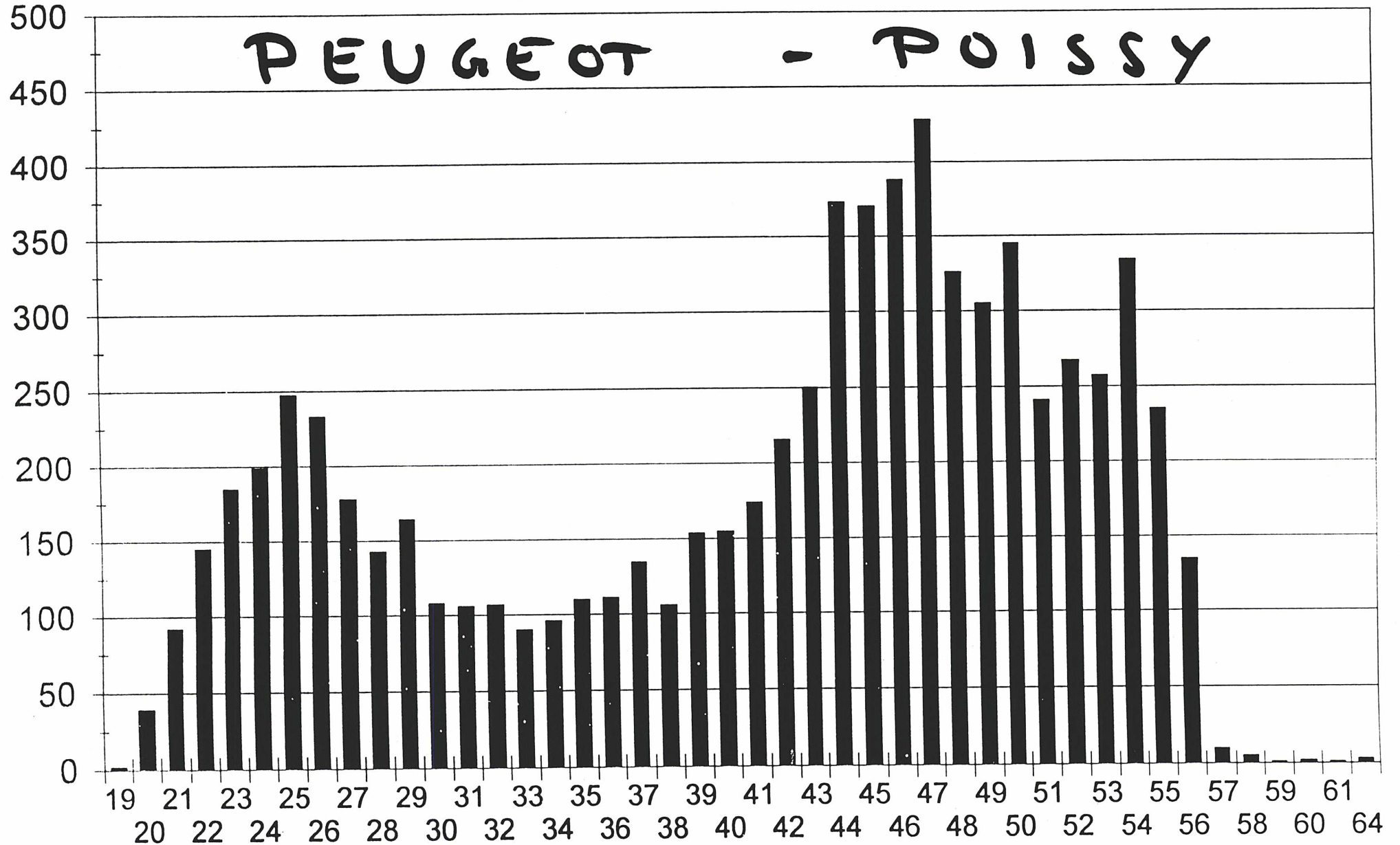
# RENAULT - SANDOUVILLE



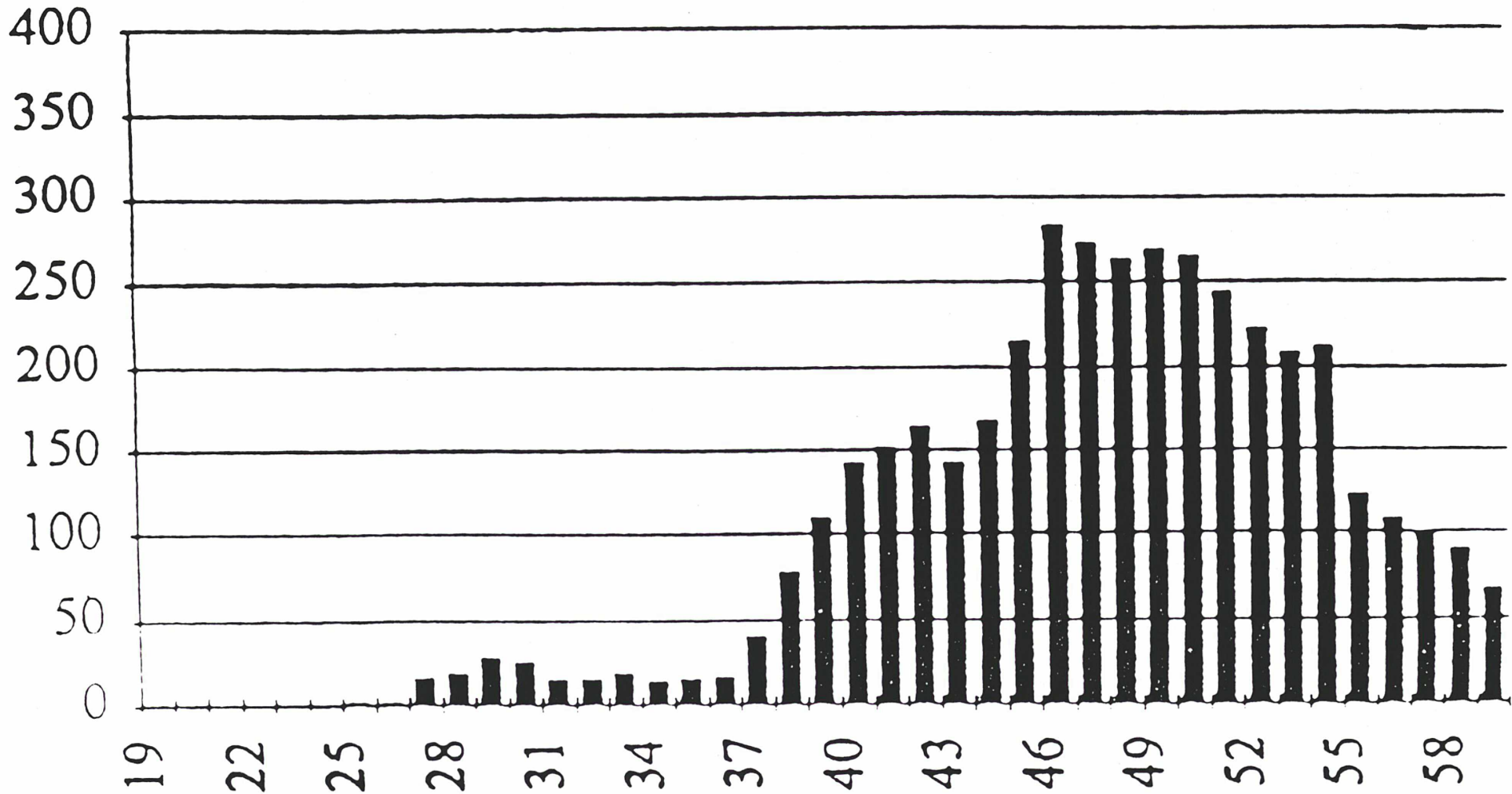


# REPARTITION PAR AGE 12/94

## OUVRIERS SNCT



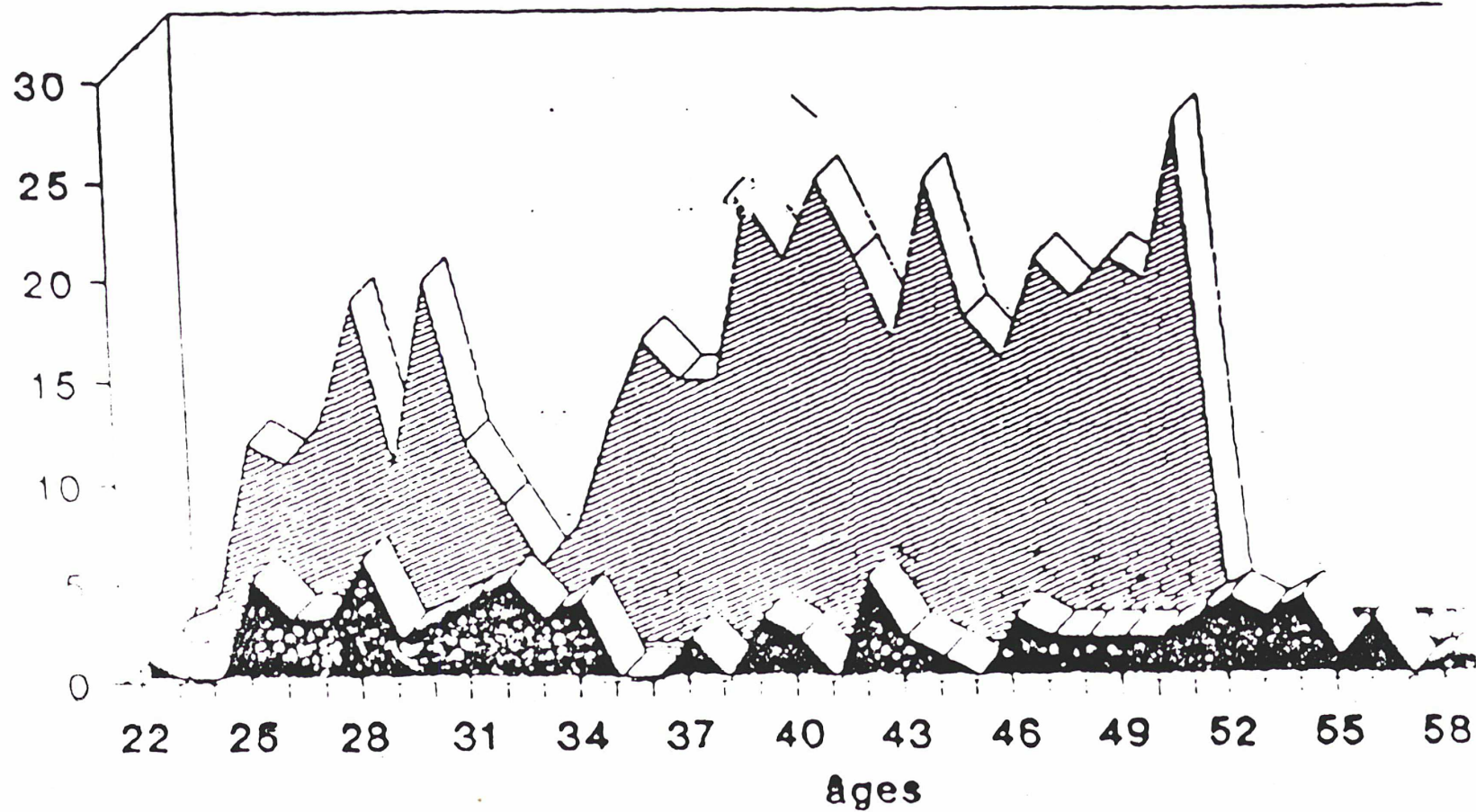
# Renault - Douai





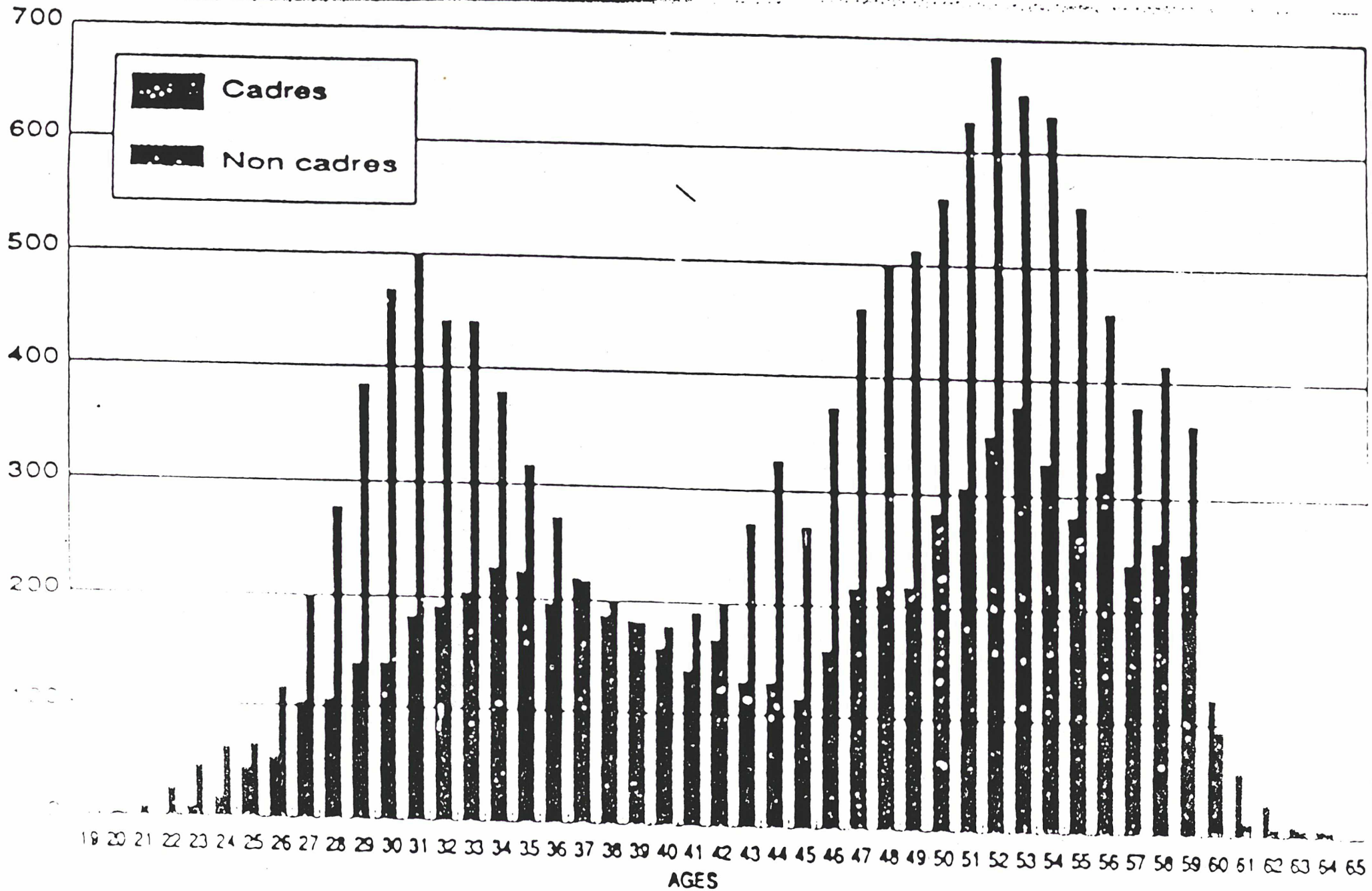
# USINOR SOLLAC de PONTATAIRE

effectifs



■ Ingénieurs et Cadres    ▨ ETAM

# C E A



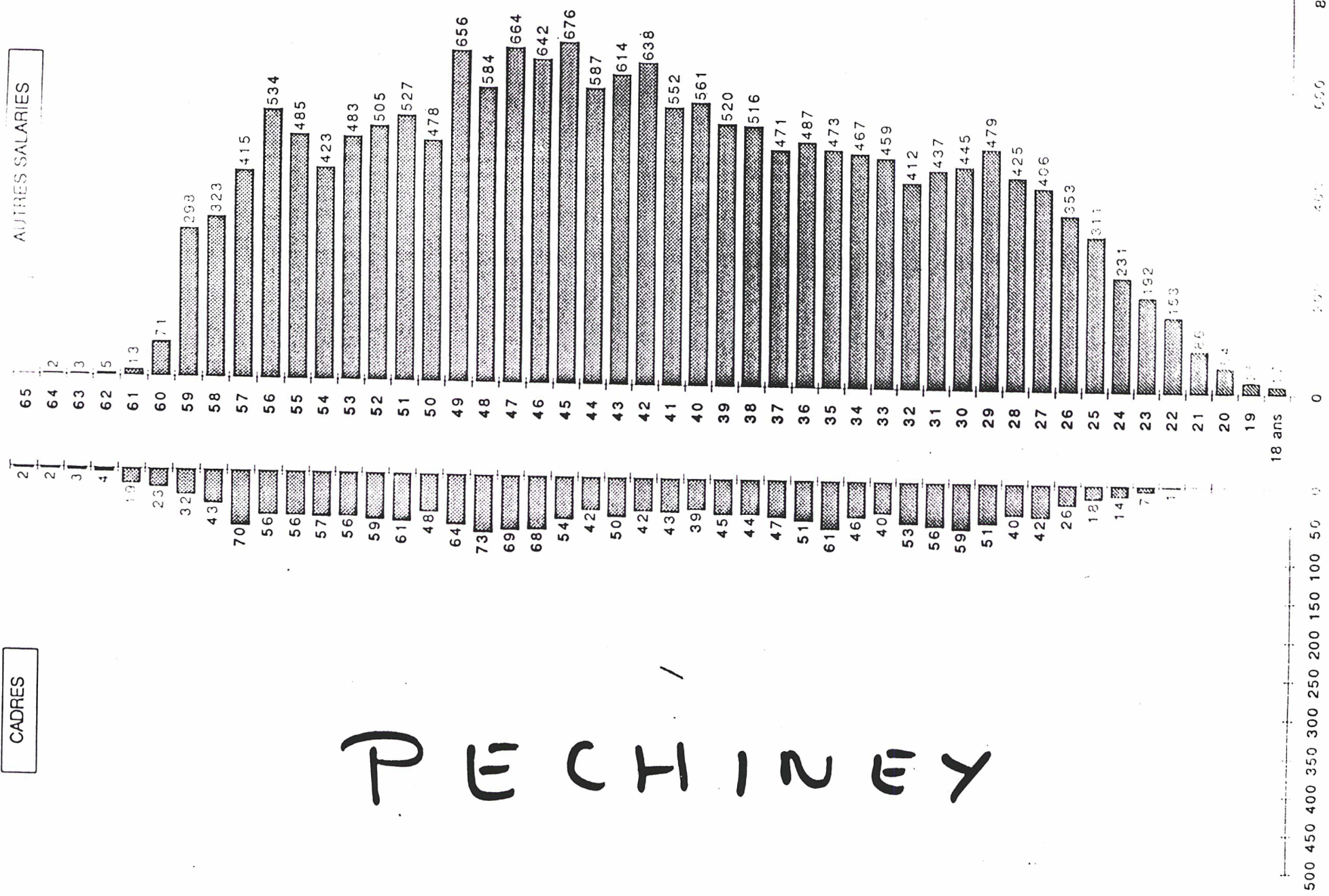


# PECHINEY PYRAMIDE DES AGES AU 1/10/1995

CADRES

AUTRES SALARIES

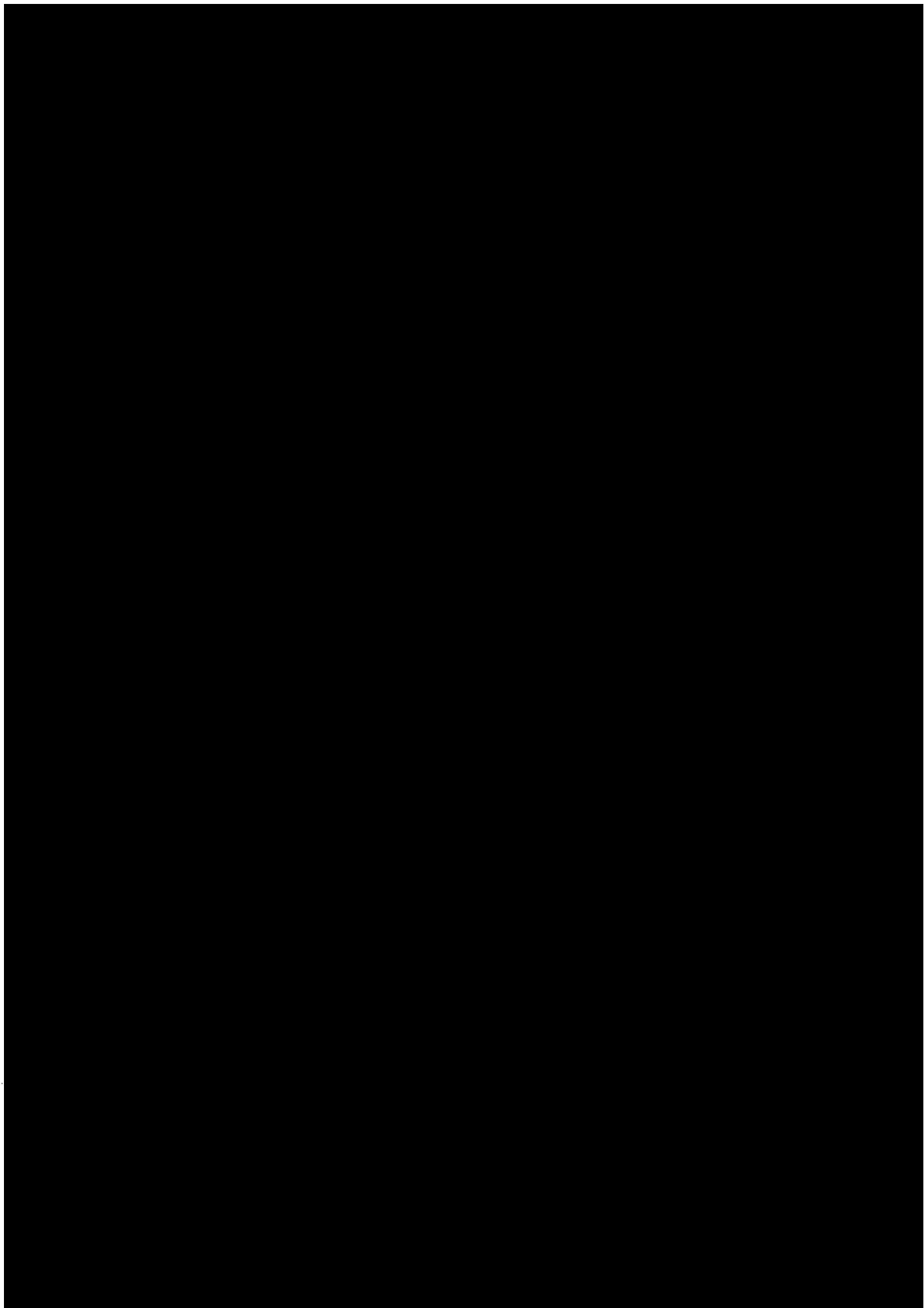
PECHINEY



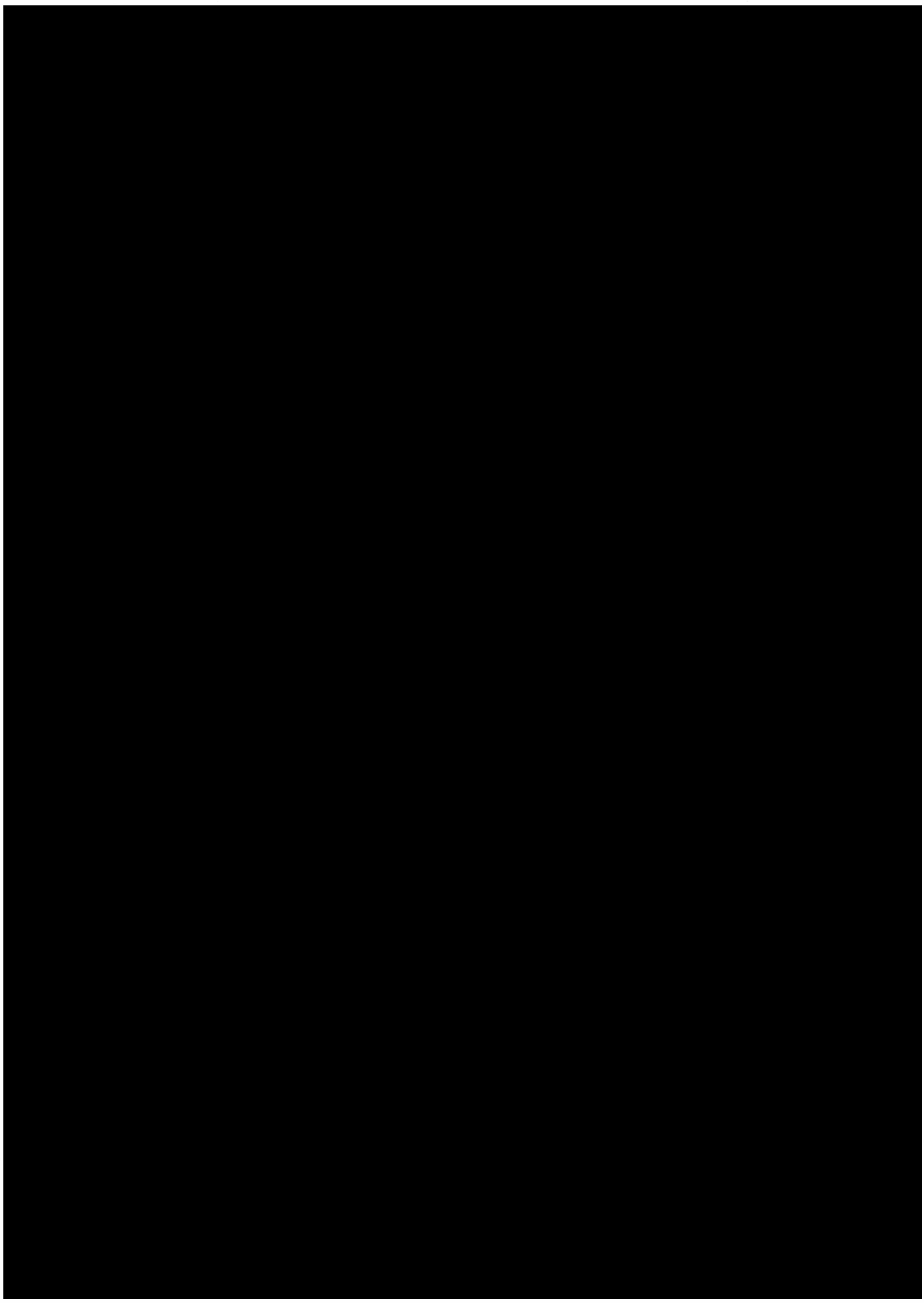
500 450 400 350 300 250 200 150 100 50 0 500 800

## **ANNEXE 2**





X



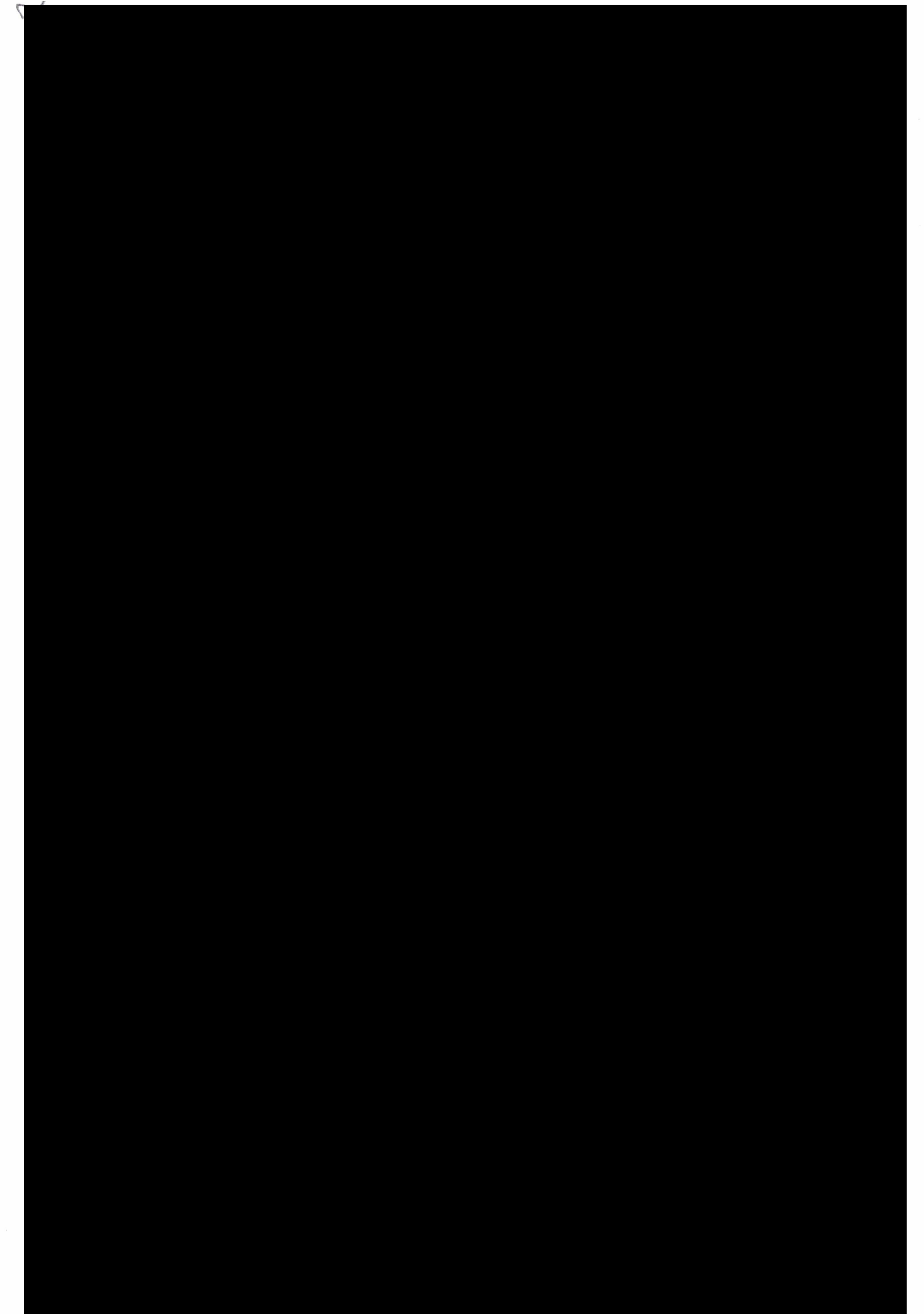


X

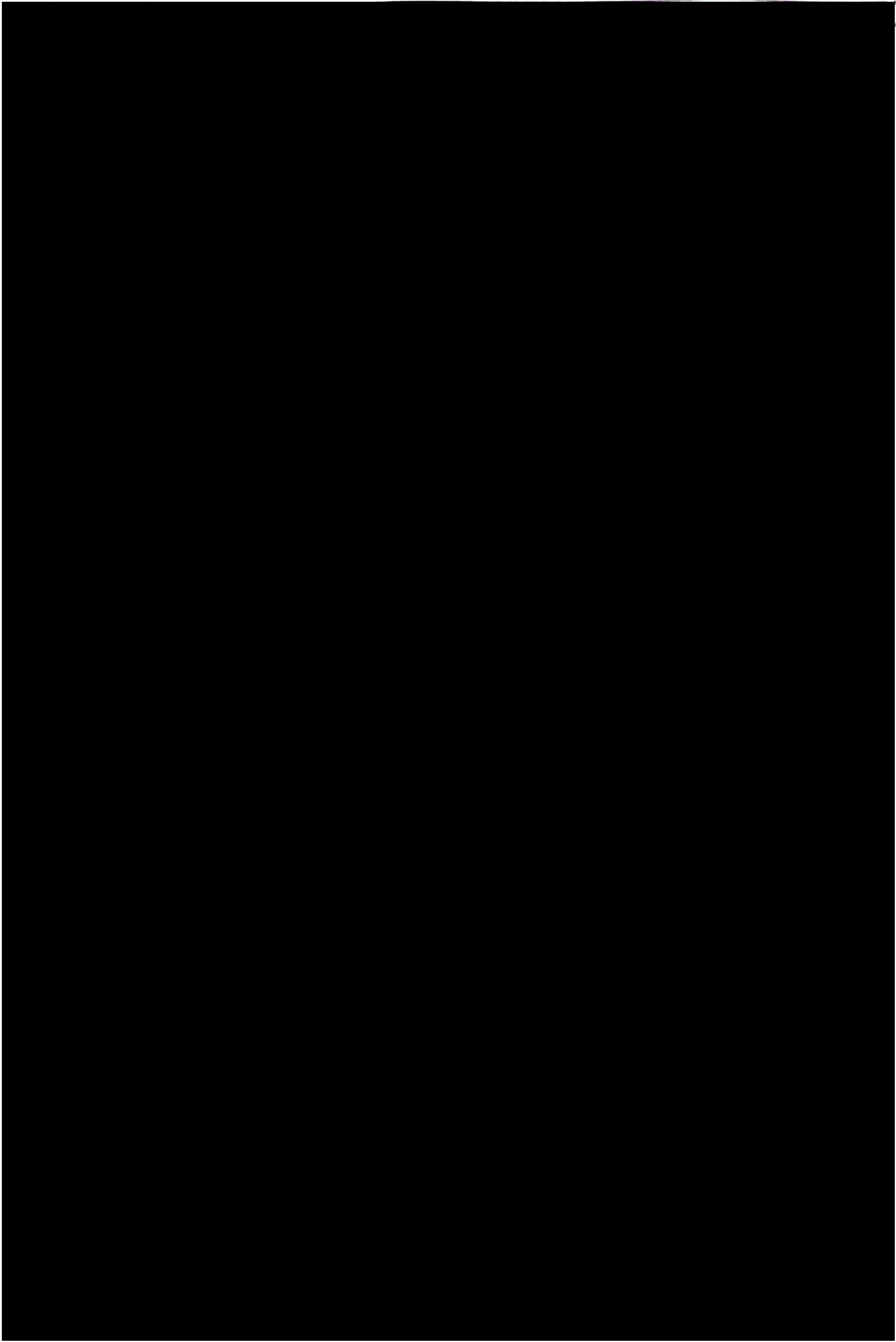
## **ANNEXE 3**







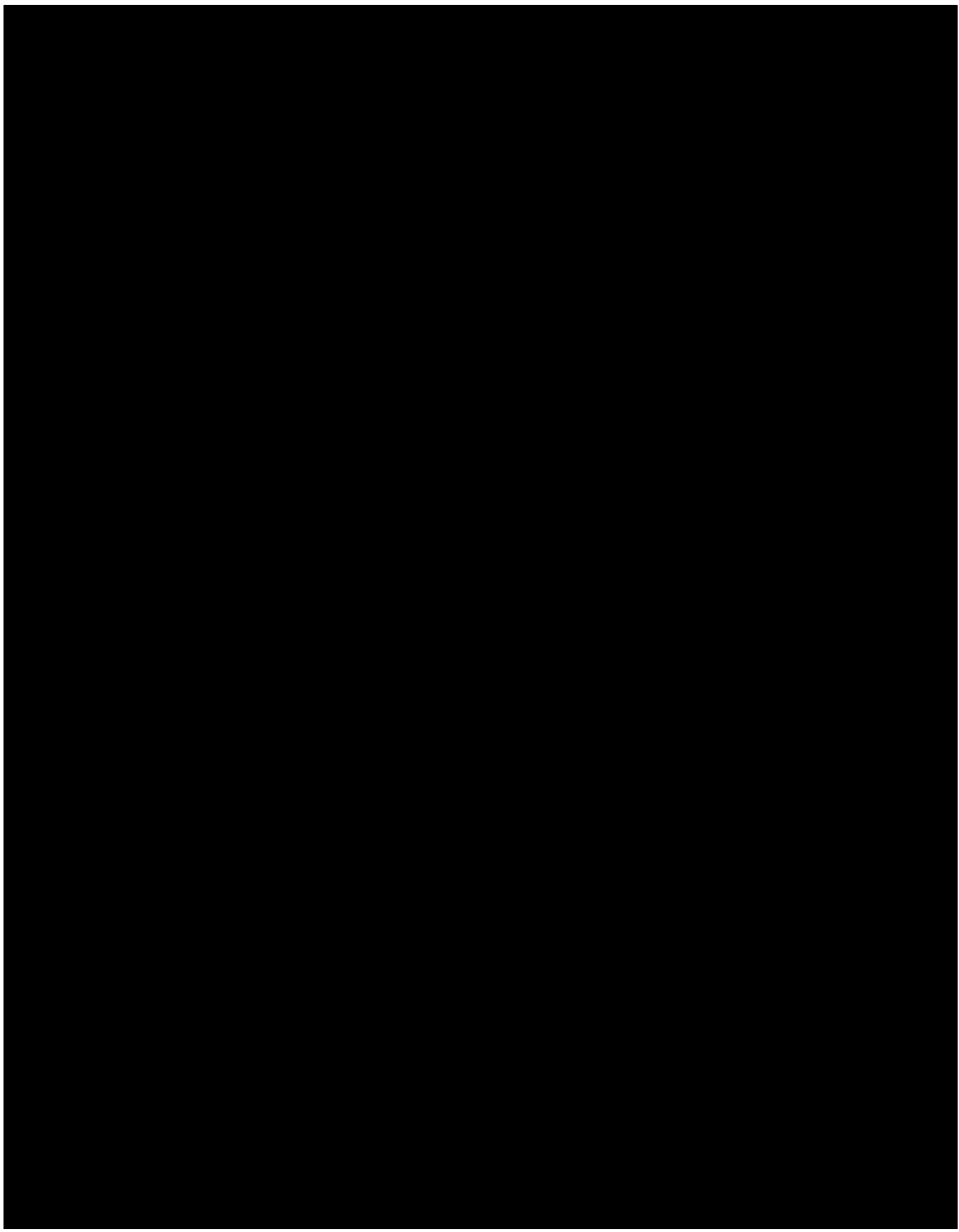




X

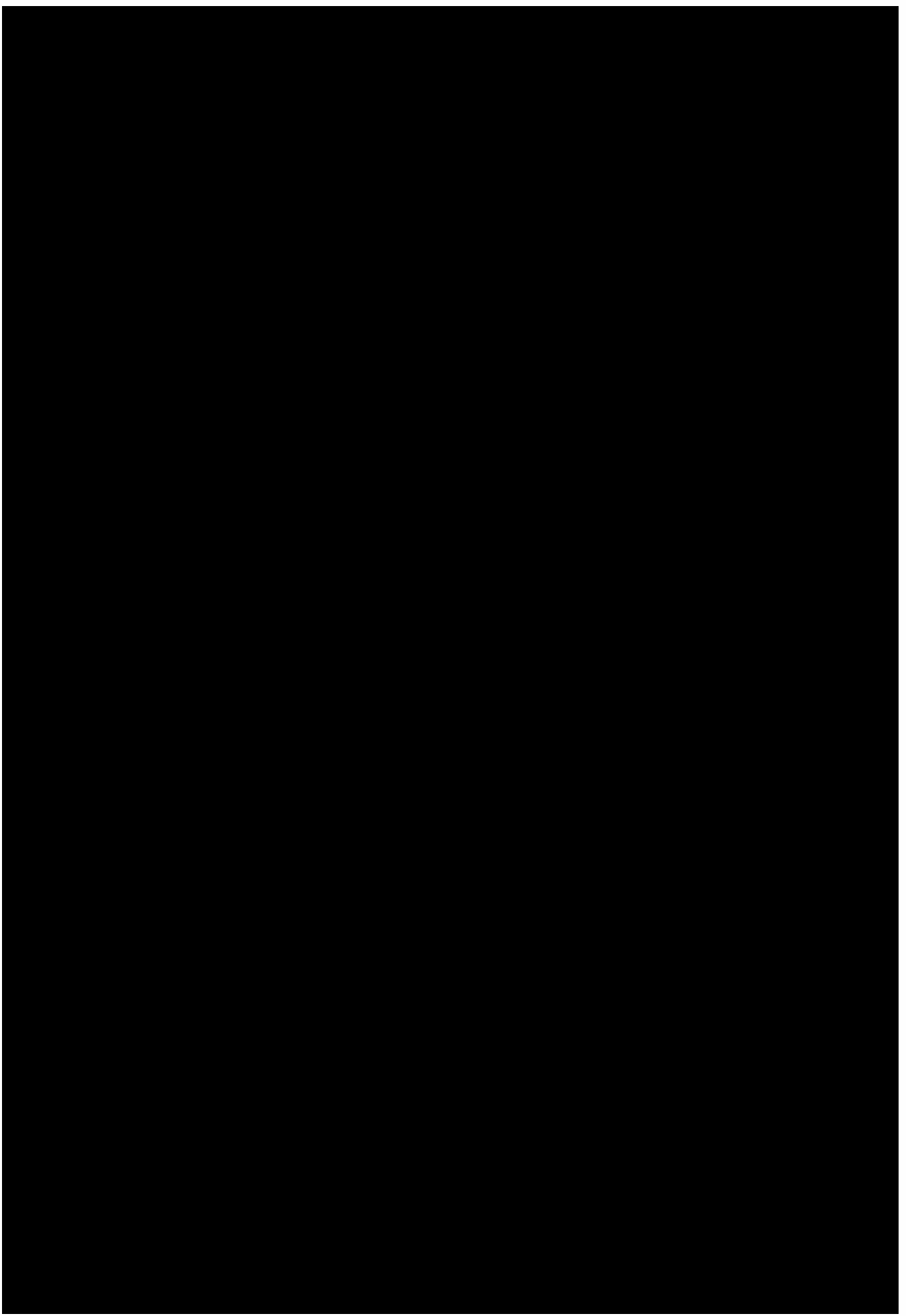


## **ANNEXE 4**





x



# LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

## RENAULT

M. MICHAUX	Responsable Emplois
M. SAILLY	Ergonome
Mme MUNCH	Responsable Formation
M. GUILLAMAUD	Directeur du Personnel - Usine de Flins
M. DURVILLE	Direction du Personnel - Usine de Flins
M. DE MANEVILLE	Adjoint Directeur Montage - Usine de Flins
Mme PENIER	Chef d'Unité - Usine de Flins
M. ODOUX	Assistant département montage - Usine de Flins
M. BELLAIZE	Adjoint chef d'atelier - Usine de Flins
M. DAUPHIN	Chef d'Unité - Usine de Flins
Plusieurs opérateurs de l'usine de Flins, dont nous taisons les noms par discrétion	

## PSA

M. MILCENT	DRH PSA
M. RETOUX	Adjoint DRH PSA
M. GIGUEL	Responsable Carrières Cadres - Usine de Poissy
M. CHATRON	Responsable Carrières Ouvriers - Usine de Poissy
M. LE CERF	Responsable ergonomie - Usine de Poissy
M. MACCHI	Direction du Personnel - Sevelnord
M. JAULMES	Chef d'équipe - Sevelnord
M. FOURNIER	Chef d'équipe - Sevelnord
M. BALLIGAND	Médecin du travail - Sevelnord
Plusieurs opérateurs de l'usine de Sevelnord, dont nous taisons les noms par discrétion	

## TOTAL

M. PROUST	DRH Total
M. VAUVILLIER	DRH Hutchinson
M. GUILLON	DRH Raffinerie Normandie
M. DOLIGEZ	Direction des Ress. Humaines - Raff. Normandie
M. PINGLE	Direction des Ress. Humaines - Raff. Normandie

## AUTRES GROUPES INDUSTRIELS

M. ZACKANTHE	DRH Usinor Sacilor
M. BONNEFOIX	Adjoint DRH Péchiney
M. AUGIER	Direction des Ressources Humaines Péchiney
M. PISTRE	DRH Saint-Gobain
Mme PAPONNEAU	France Télécom

## UNIVERSITAIRES

M. VOLKOFF	CREAPT
------------	--------



Mme GUILLEMARD  
Mme GLOBOKAR  
M. LEVY

Centre d'étude des mouvements sociaux  
Chercheur associé à Gestion & Société  
INED

ADMINISTRATION

M. BROSELTA

DARES

# TABLE DES MATIERES

RESUME	p. 2
AVANT-PROPOS	p. 3
INTRODUCTION	p. 4
I. LE CONTEXTE : LE CONSENSUS OFFICIEL	p. 7
1. La société	p. 7
2. Des pyramides des âges déséquilibrées dans les entreprises	p. 9
3. Des solutions, mais limitées	p. 11
4. Un consensus fragile	p. 17
II. SUR LE TERRAIN	p. 18
1. UV (secteur automobile)	p. 18
2. UJ (secteur automobile)	p. 27
3. Raffinerie	p. 31
III. LES LIMITES DE LA NOTION D'AGE DANS L'ENTREPRISE	p. 35
1. La notion de 'jeune' et de 'vieux'	p. 35
2. L'âge comme critère de corrélation	p. 36
3. Les critères de gestion liés à l'âge	p. 38
IV. LE PARCOURS	p. 44
1. Guérir le hiatus	p. 44
2. Le parcours crée la valeur	p. 45
3. Parcours et motivation	p. 46
4. La nécessité du parcours	p. 46
5. La Gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences	p. 47
6. Politiques publiques et gestion des ressources humaines	p. 48
7. Suggestions	p. 49
CONCLUSION : LES RACINES LOINTAINES	p. 52
ANNEXES	
Annexe 1 : Pyramides des âges	p. 54
Annexe 2 : Le 'sommet social' de décembre 1995	p. 62
Annexe 3 : Fiches d'ergonomie Renault	p. 66
Annexe 4 : Loi et discrimination par l'âge aux USA	p. 71
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	p. 73
TABLE DES MATIERES	p. 75