

## La gestion des travailleurs vieillissants : l'articulation des niveaux d'action. L'exemple de la chimie et du bâtiment

Élisabeth Brun-Hurtado (\*), Philippe Mossé (\*\*)

*La question de la gestion des travailleurs vieillissants se pose de manière aiguë. De nombreux travaux l'abordent, mais souvent de façon normative ou fragmentée. Cet article analyse la réalité des pratiques en la matière en articulant plusieurs niveaux d'observation (de l'entreprise au secteur en passant par la région). Il s'appuie sur des enquêtes monographiques réalisées dans la chimie et le bâtiment, secteurs reconnus pour la pénibilité de leurs conditions de travail. Les usages en matière de gestion des travailleurs vieillissants y apparaissent largement imposés par les processus productifs et les conventions sectorielles. Dans la chimie, le vieillissement des travailleurs est un « problème », une difficulté à résoudre que les acteurs n'intègrent réellement que lors de la mise en place des plans sociaux. Dans le bâtiment, la proportion de travailleurs âgés est inférieure, en raison d'une éviction de fait d'une grande partie d'entre eux. Mais, pour ceux qui restent, l'avancée en âge y est davantage prise en compte, principalement au travers d'aménagements informels des parcours. Ces observations interrogent l'efficacité des politiques publiques et notamment les incitations à négocier sur l'emploi des seniors en vigueur depuis 2009.*

Avec un taux d'emploi des 55-64 ans de 38,2% en 2008, la France se situe encore bien loin des 50% fixés pour 2010 au niveau communautaire. C'est dans ce contexte que nous avons voulu analyser les pratiques de gestion des travailleurs vieillissants mises en œuvre dans les entreprises de deux secteurs d'activité à très forte densité en main-d'œuvre masculine et aux conditions de travail souvent difficiles, la chimie et le bâtiment (1).

Pour traiter cette question, il nous est apparu nécessaire d'analyser l'articulation entre les politiques publiques, les caractéristiques des secteurs d'activité étudiés, les éventuelles stratégies d'entreprises et les parcours individuels des salariés. Autant de niveaux d'action que la littérature aborde le plus souvent de façon dispersée. Nous attendons de cette approche qu'elle mette notamment au jour les contradictions entre les attentes des acteurs et les pratiques réellement mises en œuvre dans deux

secteurs d'activité. Ce faisant, ce travail contribue au débat actuel sur l'interprétation de la situation française en matière d'emploi des seniors.

Dans un premier temps, il est nécessaire d'inscrire nos observations dans une littérature scientifique qui est, sur cette question, foisonnante et riche depuis le début des années 2000. Elle permet notamment de comprendre l'intérêt porté par les chercheurs à la question de l'anticipation des fins de carrières, prenant en compte les parcours professionnels des travailleurs. Les travaux disponibles montrent que cette anticipation permettrait d'éviter l'usure précoce des travailleurs, l'obsolescence de leurs compétences et qualifications, leur inadaptation aux postes de travail débouchant le plus souvent sur leur volonté de retrait de l'activité et/ou leur mise à l'écart par les directions. Or ces observations ne sont pas, selon nous, suffisantes pour comprendre la diversité des agencements des âges dans les entreprises.

C'est pourquoi nous analyserons, dans un deuxième temps, les différents niveaux d'actions et leurs articulations. Nous verrons dans quelle mesure les deux secteurs ont des pratiques d'emploi distinctes. Puis, nous envisagerons successivement chacun des deux secteurs. Dans la chimie, on observe une absence d'anticipation de gestion des salariés les plus âgés et la mise en œuvre d'une gestion de fait par l'éviction. En effet, le vieillissement des travailleurs étant considéré comme un

(\*) Sociologue, université Aix-Marseille, UMR n° 6123 ; elisabeth.brun-hurtado@univmed.fr

(\*\*) Économiste, LEST-CNRS, université Aix-Marseille, UMR n° 6123 ; philippe.mosse@univmed.fr

Les auteurs remercient les référés anonymes pour la pertinence de leurs suggestions et la qualité de leurs conseils.

(1) Ce texte s'appuie sur une recherche réalisée pour le compte de la DARES : E. BRUN-HURTADO, P. MOSSÉ (avec la collaboration de B. COURAULT), *Travailleurs vieillissants de la chimie et du bâtiment en région PACA. La gestion de l'emploi dans les entreprises : effets de taille et configuration locale*, LEST, octobre 2008.

« problème » à résoudre, il est largement contourné par le recours à des mesures d'âges incluses dans les plans sociaux. Les directions d'entreprises justifient l'absence de gestion spécifique des travailleurs âgés qui restent en activité par l'amélioration des conditions de travail et la hausse des qualifications. Dans le bâtiment, les salariés âgés de plus de 50 ans sont proportionnellement moins nombreux que dans la chimie en raison de sorties plus précoces du marché du travail. Pour ceux qui restent, malgré des conditions de travail difficiles, ou peut-être en raison de ces conditions, la gestion des fins de parcours professionnels est une réalité, même si elle demeure relativement informelle.

La comparaison de ces deux secteurs démontre qu'un accès différencié à l'information, aussi bien en amont, sur les politiques publiques, qu'en aval, sur les parcours professionnels des salariés, explique pour partie l'extrême diversité des situations en matière d'emploi des travailleurs vieillissants. C'est, nous le verrons, l'efficacité même des politiques publiques qui est en jeu. Si elles ont récemment stimulé la négociation de branche en la matière, elles n'ont par ce biais joué qu'un rôle bien modeste, celui de premier jalon dans la recherche de solutions pérennes et adaptées à la diversité des pratiques et des attentes.

## **Des recherches nombreuses, plaidant pour une anticipation des fins de parcours professionnels**

Depuis le début des années 2000, on peut observer une croissance significative des recherches sur ce sujet, et cela dans diverses disciplines des sciences humaines et sociales comme l'ergonomie, la sociologie, la gestion ou l'économie. Certaines recherches s'intéressent aux politiques de gestion et aux diverses pratiques des entreprises en la matière, d'autres se focalisent sur les représentations, que ce soient celles des employeurs, celles des « seniors » et/ou celles des autres salariés.

Des travaux démontrent que les employeurs fondent depuis de nombreuses années une partie de leurs décisions de gestion sur un grand nombre de stéréotypes liés à l'âge. Ces derniers concernent aussi bien les caractéristiques physiques (VOLKOFF, MOLINIÉ, JOLIVET, 2000), que psychologiques et économiques (BELLINI *et al.*, 2006) supposées être celles des salariés vieillissants relativement à celles des salariés jeunes. Partant du postulat d'une relation négative entre l'âge et l'efficacité au travail, les employeurs mettent en œuvre des actions de formation, des mesures de mobilité ou de polyvalence de façon significativement moins fréquente chez les salariés âgés.

Ainsi, la plupart des actions de formation excluent les salariés dès lors qu'ils atteignent 45 ans (FOURNIER, 2003), surtout dans les petites entreprises (LAINÉ, 2003)<sup>(2)</sup> et en ce qui concerne les formations qualifiantes (MARIONI, 2005). Pour les employeurs, la rentabilité d'une formation professionnelle à destination des salariés les plus âgés n'est en effet pas assurée au regard du nombre d'années de travail restant. Des recherches ont pourtant déjà montré que la formation régulière était particulièrement profitable pour ces publics qui ont une formation initiale souvent plus réduite que les jeunes (VOLKOFF, MOLINIÉ, JOLIVET, 2000). De plus, bénéficier d'une formation professionnelle régulière leur permet de mieux s'adapter aux changements, notamment technologiques.

En outre, malgré la suppression des préretraites aidées par l'État, certaines entreprises continuent de mettre en œuvre leurs propres dispositifs pour se séparer de leurs salariés âgés (MARIONI, 2005 ; MARBOT, 2006). Une des raisons évoquées est le coût relatif des seniors par rapport aux salariés plus jeunes (GAUTIÉ, 2005), principalement pour les moins qualifiés et les plus de 55 ans (AUBERT, 2005). L'externalisation du problème des salariés âgés a eu un effet pervers dans la mesure où elle n'a pas incité les entreprises à gérer les fins de carrière de leurs travailleurs vieillissants (CHARPENTIER, 2003), les amenant par exemple à utiliser de préférence les préretraites plutôt qu'à mettre en œuvre un programme de formation pour lutter contre l'obsolescence des connaissances. À l'arrivée, « les mesures d'âge ont longtemps exonéré les organisations d'une réflexion sur la place des seniors dans les organisations et, partant, de mise en place d'une gestion préventive des seniors » (BELLINI *et al.*, 2006).

Pour certains auteurs, comme Bellini *et al.*, ces représentations négatives sont largement partagées par les salariés eux-mêmes, ce qui irait de pair avec leur volonté de se retirer le plus tôt possible du marché du travail. Cela explique que ces salariés aient pendant longtemps vécu les dispositifs de préretraite comme une sorte de « droit acquis » (CHARPENTIER, 2003), se comportant ainsi en « victimes consentantes » (MARBOT, PERETTI, 2004).

Pour d'autres auteurs, notamment ceux qui étudient plus spécifiquement les TPE (COURAULT, BOURLIER, TROUVÉ, 2004), les salariés âgés n'ont ni plus ni moins envie que les autres de se retirer du marché du travail, sauf si la pénibilité des emplois les y pousse et si leur employabilité n'est plus assurée. De plus, souvent les chefs de ces petites entreprises

---

(2) S'agissant de la perception que les salariés des petites entreprises ont du traitement qui leur est réservé par l'employeur en matière de formation, les résultats d'une enquête sur les TPE d'Auvergne infirment toutefois ce point (COURAULT, BOURLIER, TROUVÉ, 2004, chapitre 2).

ne connaissent pas les dispositifs en vigueur et leurs salariés ne peuvent y accéder que pour autant qu'ils en sont informés; or, les organismes professionnels et consulaires ne sont pas non plus d'un grand secours en la matière.

La littérature montre pourtant que la vision homogénéisante du salarié vieillissant, bien que dominante, est loin de recouvrir la réalité. «Le vieillissement prend des formes diversifiées selon les personnes et les situations de travail. Prendre en compte le vieillissement différentiel des personnes permet de dégager les disparités de situations existant au sein de cette catégorie» (PIJOAN, BRIOLE, 2006, p. 163). DUYCK et GUÉRIN (2006) proposent par exemple une typologie des actifs vieillissants de la Caisse nationale des caisses d'épargne en fonction de leur attitude vis-à-vis du travail (passivité/volontarisme) et de leur rapport au collectif (exclusion/intégration). Ils distinguent les «attentistes», les «dépassés», les «rebondissants» et les «florissants». Toutefois, en se focalisant sur les représentations que ces salariés ont de leur situation actuelle et de leur avenir personnel et professionnel, ce type de résultat ne permet pas de prendre en compte les trajectoires singulières des salariés et le contexte général dans lequel elles s'inscrivent. Ces dimensions, pourtant décisives, ne sont ainsi que rarement étudiées de façon systématique.

Quelques observateurs ont noté une prise de conscience récente du problème. La diffusion d'actions mises en place par les entreprises dans le cadre du programme communautaire EQUAL en témoigne, tout comme la signature d'accords dans quelques grands groupes. Il s'agit aussi d'une préoccupation grandissante pour la question dans les PME (JOLIVET, VOLKOFF, 2006). Et des travaux de recherche proposent des typologies des modes de gestion des «seniors» selon les actions concernées (effectifs, compétences et conditions de travail) et le fait qu'il s'agisse de pratiques (mesures ponctuelles, décidées au cas par cas) ou de politiques (systématisées et orientées vers un objectif) (comme par exemple BELLINI *et al.*, 2006).

Au final, il semble que la situation française soit paradoxale: les discours sur le choc démographique sont depuis quelques années assez alarmistes, mais les avancées au niveau des entreprises demeurent timides. «Hormis quelques entreprises phares qui ont d'ores et déjà mis en place des formules originales de gestion des seniors, c'est plutôt l'attentisme qui caractérise les entreprises françaises» (LOOS-BARON, 2006 p. 123). Certains auteurs n'hésitent pas à parler de «myopie des entreprises» (MINNI, TOPIOL, 2001).

Ce retour rapide sur la littérature illustre les limites que rencontre l'action publique lorsqu'elle cherche à infléchir les représentations et les pratiques sociales qu'elle a elle-même initiées. En effet, les pouvoirs publics agissent en faveur d'un recul de l'âge de la retraite et d'un allongement général de

la durée d'activité professionnelle alors que les salariés et les organisations syndicales avaient fini par considérer comme un «droit» (CHABERT, 2003) la possibilité de partir en préretraite dès 55 ans.

Une contradiction s'observe également en comparant les discours quelque peu incantatoires que l'on retrouve jusque dans certains travaux scientifiques avec la réalité des pratiques des directions d'entreprise. Il serait nécessaire de substituer à la gestion par l'âge (l'éviction) une gestion de tous les âges (l'intergénération) (DUYCK, GUÉRIN, 2006). Les entreprises sont exhortées à mettre en œuvre une véritable gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (GPPEC) permettant d'intégrer les salariés les plus âgés dans la politique de gestion de l'ensemble du personnel et des moyens de travail (conception des postes, organisation du travail, horaires, formation, conditions de travail...). Il suffit de se rappeler le taux d'emploi des 55-64 ans pour comprendre que cela demeure encore, dans bien des cas, de l'ordre du discours. Dans la pratique, en effet, les entreprises ne semblent guère disposées à mettre en œuvre des mesures d'allongement du temps de vie au travail (BELLINI *et al.*, 2006, p. 141).

Ces entreprises réfléchissent-elles, par exemple, en termes de «seconde carrière» dès 40 ans, afin d'éviter que les salariés ne plafonnent et ne sclérosent leur employabilité (LOOS-BARON, 2006)? En ce qui concerne les caractéristiques du travail, existe-t-il une prise en compte globale des salariés, quel que soit leur âge, afin de prévenir les situations de travail pénibles (3) et d'y remédier, les effets du travail sur la santé étant souvent en décalage temporel avec les causes (VOLKOFF, MOLINIÉ, JOLIVET, 2000)(4)? «Il peut s'agir de politiques globales, visant à améliorer la situation de tous, quel que soit l'âge. Mais il peut s'agir aussi de prendre en compte la diversité des individus, spécialement la diversité liée à l'âge, par exemple les atouts respectifs d'une formation scolaire récente et d'une longue expérience professionnelle [...] pour favoriser des stratégies de travail et d'apprentissage qui dépendent de l'âge et de l'expérience» (JOLIVET, VOLKOFF, 2006).

Pour répondre à ces questions il paraît nécessaire de traiter de l'articulation entre les différents niveaux: État, secteur, entreprises, salariés. C'est dans cette perspective que les deux secteurs de la chimie et du bâtiment ont été choisis et observés (*cf.* encadré 1).

(3) Comme le port de charges lourdes, les postures pénibles, les nuisances sonores, le travail en équipes alternantes, les horaires de nuit, le travail répétitif, les contraintes de temps serrées, les situations d'interruption et d'urgence...

(4) L'évolution de la santé avec l'âge doit en effet être mise en rapport avec les caractéristiques du travail actuel, mais également avec les conditions de travail vécues antérieurement (VOLKOFF, MOLINIÉ, JOLIVET, 2000).

## Encadré 1 Méthodologie

L'enquête s'est déroulée entre octobre 2007 et novembre 2008 dans les régions de Marseille, d'Aix-en-Provence et de l'étang de Berre. Elle est basée principalement sur la réalisation de cinquante-trois entretiens auprès de différents acteurs des deux secteurs d'activités considérés : des représentants patronaux et syndicaux de branche, des responsables d'entreprises et DRH, ainsi que des salariés âgés de plus de 50 ans. Nous avons choisi cet âge butoir, relativement symbolique, pour coller aux pratiques concrètes des entreprises qui, bien souvent, n'attendent pas les 55 ans de leurs salariés pour les considérer comme des « seniors ».

Dans la chimie, notre échantillon, composé de quatre entreprises, est à l'image de ce que l'on peut observer d'un point de vue général dans ce secteur, aussi bien au niveau national que régional : une présence importante de grands groupes rassemblant de nombreuses PME. Ainsi, les entreprises étudiées appartiennent toutes à des groupes français, européens ou américains ; il s'agit d'une grande entreprise (PETROCHIMIE) et de trois PME (BROME, GAZ et CIRE) (1).

En ce qui concerne le bâtiment, trois entreprises ont été étudiées. Une PME de soixante-cinq salariés (APA), qui fait exception dans la région, où les PME de sa taille ont quasiment toutes disparu. Deux autres entreprises BIM et CIMSE sont à l'image des structures issues des regroupements d'entreprises ayant eu lieu depuis une dizaine d'années. Ces trois entreprises du bâtiment sont proches en termes d'activité, de modes d'organisation du travail, de gestion de la main-d'œuvre et d'inscription dans un modèle observé au niveau de la branche. Principalement actives dans le gros œuvre, elles combinent en effet marché interne et marché externe du travail, auquel il faut superposer l'intérim qui joue à la fois comme régulateur des flux et filtre à l'embauche (2).

Afin de tenir compte du fait que la plus grosse part des entreprises de la région est artisanale, quelques artisans de plus de 50 ans ont été interrogés sur leur parcours professionnel. Le fonctionnement de ces entreprises, que l'on retrouve principalement dans le second œuvre, obéit pour sa part aux logiques d'un marché professionnel.

Dans les deux secteurs d'activités nos observations ont essentiellement concerné soit des entreprises donneuses d'ordre, soit des entreprises sous-traitantes de premier rang. Nous avons délibérément choisi d'envisager les pratiques de ce type d'entreprises en matière de gestion des salariés les plus âgés en postulant qu'elles étaient plus à même de mettre en œuvre des politiques en la matière. Nous n'avons pas rencontré de salariés précaires à proprement parler, mais plutôt des salariés de plus de 50 ans aux parcours professionnels relativement stables (surtout dans la chimie, un peu moins dans le bâtiment) (3).

(1) Pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises étudiées ont été changés.

(2) Il faut également noter que l'intérim joue un rôle de renforcement de l'externalisation dans le cas d'intérimaires de sous-traitants.

(3) D'autres travaux se sont plus spécifiquement intéressés à la question de la précarité dans ces secteurs d'activités. En ce qui concerne les sites pétrochimiques de la zone géographique considérée, il apparaît que cette précarité est largement sous-traitée (externalisée) par les grandes firmes privées (BOUFFARTIGUE, 2008). Dans le bâtiment, cela passe essentiellement par le recours à l'intérim (JOUNIN, 2006).

## **L** La chimie et le bâtiment : des secteurs aux pratiques d'emploi distinctes

Les deux secteurs pèsent fortement en matière d'emploi. Avec l'automatisation des installations, l'externalisation de certaines tâches, et les nombreuses restructurations des entreprises ayant eu lieu depuis une vingtaine d'années, la chimie connaît toutefois une diminution régulière du nombre de ses salariés. Dans le bâtiment, la dynamique d'externalisation prend la forme d'une sous-traitance en cascade sur les chantiers de construction (JOUNIN, 2006). De la fin des années 1990 jusqu'en juillet 2008, cette configuration s'est accompagnée d'un accroissement des effectifs favorisé par l'existence de passerelles entre marché interne et marché externe (cf. tableau 1).

Secteur hétérogène du point de vue de ses domaines d'activité, la chimie l'est moins en ce qui concerne la taille de ses entreprises ; dans les

régions concernées, elle est en effet principalement constituée de TPE et de PME, souvent rattachées à des groupes multinationaux. Le bâtiment, quant à lui, a connu une concentration extrêmement importante en l'espace de trente ans au profit de quatre grands groupes, qui s'accompagne de la présence d'un nombre très élevé d'entreprises artisanales.

Depuis le début des années 1980, le niveau des qualifications des salariés de la chimie n'a cessé d'augmenter. La part des catégories ouvrier et employé diminue régulièrement au profit de celle des catégories techniciens – agents de maîtrise et ingénieurs et cadres. Le bâtiment ne connaît pas tout à fait le même type d'évolution des qualifications, notamment parce que le poids des non salariés (artisans et chefs d'entreprise) ayant des fonctions d'encadrement y est élevé. Si le poids des ouvriers demeure largement plus important que dans la chimie, on note toutefois une hausse de l'emploi des cadres, techniciens et ouvriers qualifiés depuis la fin des années 1990 (CHARDON, ESTRADÉ, 2007).

**Tableau 1 : La chimie et le bâtiment : une structuration des entreprises et une gestion de la main-d'œuvre différenciées**

Dimensions	Chimie	Bâtiment
Évolution des effectifs	Diminution régulière du nombre de salariés	Augmentation de l'emploi salarié depuis 2000
Importance du secteur	Poids important en matière d'emploi salarié	Poids important en matière d'emploi (salariat, artisanat, intérim)
Types de production	Hétérogénéité des domaines d'activité et de production	Homogénéité des modes de production : le chantier
Taille des entreprises	Branche essentiellement constituée de TPE et de PME (surtout en PACA)	Présence de grands groupes et de très nombreuses entreprises artisanales
Marchés du travail	Logiques de marché interne (et développement de la sous-traitance en parallèle)	Logiques de marché interne/externe pour les grandes entreprises de gros œuvre. Logiques de marché professionnel pour les entreprises artisanales du second œuvre. Organisation de la sous-traitance en cascade sur les chantiers
Type de main-d'œuvre	Augmentation continue du niveau de qualification des salariés	Poids important des ouvriers, des étrangers et des intérimaires
Évolution de la pyramide des âges	Population salariée vieillissante	Tendance au rajeunissement de la pyramide des âges
Conditions de travail	Travail posté, contact avec des substances dangereuses	Exposition aux intempéries, port de charges lourdes, utilisation d'outils transmettant des vibrations, positions fatigantes, exposition à des produits chimiques et cancérigènes
Gestion de la pénibilité	Automatisation des installations, externalisation du « sale boulot »	Allègement de charges grâce notamment à la généralisation de matériels spécifiques
Modes de départs anticipés du marché du travail	Nombreuses préretraites de branche jusqu'en 2004 (CASAIC (1)) et aujourd'hui d'entreprise	Inaptitudes médicales ou chômage en raison de l'usure physique
Accords seniors 2009 : objectifs quantitatifs (horizon 2012)	Augmentation de 5 % du nombre de 55 ans et plus	Augmentation de 1 % du nombre de salariés de 55 ans et plus

(1) Cessation anticipée d'activité des salariés de l'industrie chimique. Ce dispositif concernait les salariés ayant travaillé plus de quinze ans en poste.

On observe une différence importante par rapport à ce qui se passe dans la chimie : le bâtiment emploie massivement des étrangers et des intérimaires. Certains salariés « préfèrent » l'intérim aux CDI. Mais ce choix ne peut se faire que sur une durée limitée du parcours professionnel et, par ailleurs, ne fonctionne qu'en situation de conjoncture haute. En cas de crise économique, les entreprises se séparent très vite de cette main-d'œuvre flexible. Dans la chimie, le phénomène de sous-traitance, allant notamment de pair avec l'externalisation de certaines tâches comme la maintenance, est par contre largement développé.

Alors qu'il a organisé de nombreux départs en préretraites lorsque cela était possible et encouragé par les pouvoirs publics, le secteur de la chimie apparaît aujourd'hui relativement vieillissant, l'embauche de jeunes diplômés étant plus restreinte. En 2005, les salariés de moins de 25 ans représentent seulement 5 % des effectifs (11 % ont entre 25 et 29 ans); ceux de 50 ans et plus, 24 % (5) (DELAIR *et al.*, 2008). Dans le BTP, la tendance générale est au rajeunissement de

la pyramide des âges. En 2000, les moins de 25 ans représentaient 8 % des effectifs salariés du BTP et les plus de 50 ans, 19 %; en 2007, les moins de 25 ans étaient 14 % et les plus de 50 ans 17,5 % (6).

Dans les deux secteurs, plusieurs acteurs de terrain affirment qu'il existe une tendance à l'amélioration des conditions de travail bénéficiant depuis plusieurs années à l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge. Dans la chimie, cette amélioration passe essentiellement par l'automatisation des installations; dans le bâtiment, par l'allègement des charges physiques grâce à la généralisation de matériels spécifiques. De plus, passé 55 ans, voire plus tôt, dans les deux secteurs, les travailleurs cherchent à se retirer de l'activité. Pour les salariés de la chimie, cela s'explique notamment par le poids du travail posté en équipes successives et par le contact avec des substances dangereuses. Pour les ouvriers du bâtiment, les contraintes sont multiples. Le port de charges lourdes demeure une réalité sur les chantiers, ainsi que l'uti-

(5) Les segments les plus vieillissants sont ceux de la chimie de base (chimie minérale et organique) dont le pourcentage des plus de 50 ans atteint 30 % (Delair *et al.*, 2008).

(6) Source : Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du BTP. La moyenne d'âge est de 38,2 ans en 2007 (contre 39,6 ans en 1999). Elle est de 45 ans pour les artisans. Cet écart s'explique, notamment par le fait que nombre d'artisans sont souvent d'anciens ouvriers s'installant à leur compte après dix à quinze ans d'activité.

lisation fréquente d'outils transmettant des vibrations aux membres supérieurs et l'exposition aux intempéries. Les travailleurs sont également soumis à des situations fatigantes comme le travail debout ou les déplacements à pied, ainsi qu'à des postures pénibles : travailler bras en l'air, à genoux ou en torsion. Et ils sont aussi largement exposés aux produits chimiques et cancérogènes (ARNAUDO, FLOURY, VINCK, 2008).

Dans la chimie, le retrait de l'activité passait par des préretraites, de branche jusqu'en 2004, d'entreprise aujourd'hui, mises en place dans le cadre de plans sociaux ou de départs anticipés à la retraite. Cette pratique d'une régulation collective et formelle, ajoutée à une présence importante de salariés âgés, explique le fait que la branche soit aujourd'hui décidée à jouer le jeu du maintien dans l'emploi de ces travailleurs. Cela se retrouve dans l'objectif affiché dans l'accord de branche de novembre 2009 (7). Ce dernier prévoit en effet que le nombre de salariés de 55 ans et plus doit augmenter de 5 % d'ici la fin 2012.

Dans le bâtiment, le retrait de l'activité est plus insidieux et moins visible. Il s'agit souvent d'inaptitudes médicales ou d'un confinement dans un chômage qui cache l'usure physique (GOUDARD, JAFFRES, 2004). Dans ce contexte, tout accord national visant à favoriser le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés est perçu comme une contrainte par les entreprises du secteur. En atteste l'ambition limitée affichée dans l'accord de branche de décembre 2009 (8) : maintenir le taux d'emploi actuel des salariés de 50 ans et plus, et augmenter de 1 % le nombre de salariés de 55 ans et plus d'ici fin 2012. Cet accord dispense les PME du bâtiment de négocier au niveau de l'entreprise. Les accords de branche tenant traditionnellement compte des situations des entreprises les plus fragiles, cette articulation des niveaux branche et entreprise explique pour partie la difficulté à viser des objectifs plus ambitieux.

Et il faut rappeler que dans les deux secteurs, le recours massif à la sous-traitance permet aux entreprises de se dédouaner en tout ou partie d'une réflexion en termes d'agencement des âges.

## **La chimie : absence d'une gestion des travailleurs âgés et recours aux préretraites collectives (« postés » ou « postables »)**

Dans les entreprises étudiées, comme dans l'ensemble du secteur, la tendance générale est à

(7) Accord sur l'emploi des seniors et la gestion des âges dans les industries chimiques, signé le 6 novembre 2009 par trois syndicats (CFDT, CFTC, CFE-CGC).

(8) Accord collectif national du 23 décembre 2009 en faveur de l'emploi des salariés âgés dans le BTP, signé par trois syndicats (CFTC, CFE-CGC, CGT-FO).

la réduction des effectifs. Les trois plus grandes mettent en place ou ont mis en place, dans des contextes différents, des politiques « maison » de départs anticipés pour leurs personnels âgés de plus de 50 ans et qui ont fait une grande partie de leur carrière en poste. Cela s'est inscrit dans des plans sociaux ou, aujourd'hui, des plans de sauvegarde de l'emploi. Le recours à de tels plans est également justifié par le fait que les évolutions démographiques et l'organisation actuelle du travail rendent difficiles les réaffectations de salariés.

Toutes les entreprises étudiées étant rattachées à des groupes internationaux, les plans ainsi mis en place ont été largement imposés depuis l'extérieur de chaque unité (9). CIRE, la plus petite entreprise étudiée n'a pour sa part jamais eu recours à des aides publiques pour la mise en œuvre de départs anticipés alors qu'elle cherche, comme les autres entreprises, à réduire son personnel. Une des raisons évoquée, dans le cas de TPE (COURAULT, BOURLIER, TROUVÉ, 2004) est la carence des dirigeants en matière d'informations. Cette carence s'observe chez CIRE aussi bien en interne, sur la composition du personnel du point de vue de l'âge, qu'en externe, sur les dispositions réglementaires existantes.

Les configurations observées ne facilitent pas les pratiques de gestion à destination des salariés de plus de 50 ans restant dans l'entreprise. Les politiques de GRH sont totalement déconnectées de l'âge, et se caractérisent par une absence de gestion spécifique pour les plus de 50 ans en poste. Les responsables rencontrés expliquent ce phénomène par la diminution de la pénibilité liée à l'amélioration des conditions de travail générales et par la hausse des qualifications. Ils ne tiennent cependant pas compte de la difficulté de suivre le rythme du travail posté au-delà d'un certain âge (cf. encadré 2). Plus encore, en l'absence de problème médical avéré, l'éventualité d'une différenciation des pratiques de GRH en fonction de l'âge est présentée par les DRH comme une discrimination à l'égard des plus âgés. C'est cependant oublier que les travailleurs vieillissants sont les premiers à être concernés par les plans sociaux et que l'on peut donc considérer cette pratique comme une forme de discrimination de fait.

Les parcours professionnels des salariés interrogés sont relativement stables. On note cependant des différences de traitement de la part des employeurs en fonction des qualifications considérées. Ainsi, le traitement réservé aux ingénieurs et à leur parcours n'est pas le même que celui réservé aux autres catégories de salariés. Or, point significatif, nous n'avons rencontré que très peu de cadres ou ingénieurs ayant plus de 50 ans. Les

(9) 67 % des salariés des entreprises de la chimie en PACA travaillent dans des établissements dont le siège est à l'extérieur de la région (INSEE DRIRE, 2006).

Encadré 2

**Le recours aux préretraites chez GAZ, une absence totale d'anticipation**

En 2006, un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) a été mis en place dans un des départements de l'entreprise, mais il s'est étendu à l'ensemble de GAZ SA, y compris les départements ou les régions qui ne connaissaient pas de sureffectif. La décision d'appliquer ce PSE a ainsi échappé au niveau local.

Ce plan offrait la possibilité de départ anticipé pour les personnels postés qui totalisaient 160 trimestres cotisés le jour de leurs 60 ans. Entre 2006 et 2007, cinq salariés postés de plus de 55 ans travaillant sur le site étudié ont choisi de bénéficier de ce contrat fin de carrière qui leur permettait de partir un an avant la date prévue pour leur départ à la retraite.

Il est indéniable que cela ait pu répondre au souhait exprimé par certains des salariés postés les plus âgés qui jusque-là n'avait pas été pris en compte par la direction. Mais les conséquences sont lourdes sur l'organisation de la production et du travail des postés restant en place, souvent eux-mêmes âgés de plus de 50 ans.

Par manque d'anticipation de sa direction en termes de recrutements, le responsable d'exploitation qui gère les équipes de postés connaît, depuis ces départs, de grandes difficultés pour organiser le travail de son personnel. Il a ainsi été confronté au mécontentement de ceux qui restaient, conscients que leur charge de travail allait incontestablement s'accroître. Ce sont surtout les ATA « postables »<sup>(1)</sup> qui subissent le plus lourdement le manque d'anticipation de l'entreprise. Ils sont beaucoup plus sollicités. Le responsable d'exploitation explique que, par contrat, ils sont censés faire une trentaine de postes par an. Afin que la production soit assurée, ils en font désormais pratiquement 2 à 2,5 fois plus. Ils font donc moins de périodes de jours. C'est comme cela que le responsable d'exploitation parvient à maintenir un certain équilibre. « Mais les gens ne sont pas contents. Parce que les gens qui sont partis dans ce système ATA, c'était justement pour pouvoir faire moins de postes ». Combiner plusieurs types de rythmes (et ainsi alterner travail à la journée et remplacements de postés dans des équipes différentes) est encore plus pénible pour ces salariés que de passer de « postable » à posté. « Actuellement, cette histoire de remplacement, c'est encore plus dur que si on était posté. Parce qu'on peut faire deux nuits, le lendemain, on dort, le surlendemain, on peut être de matin ou d'après-midi, on le sait deux jours à l'avance. C'est assez dur. Et moi, depuis un an ou deux, je sens que je vieillis quand même. C'est dur » (ATA, 54 ans).

Malgré l'embauche récente de deux nouveaux opérateurs, le responsable d'exploitation a également pu observer les conséquences directes de ces départs en préretraite sur la production. « Là où actuellement je suis, pas inquiet mais plus soucieux, ça me perturbe un peu, c'est que tant que les gens n'auront pas récupéré la compétence réelle au niveau du pilotage, c'est-à-dire tous les jeunes qu'on forme, je ne vais pas retrouver tout de suite un certain niveau de compétence. [...] Ça va se voir sur des pertes de production. Et ça, je ne passe pas à travers [...]. Quelque part, les gens qui sont partis, ça faisait partie des meilleurs, donc ça peut pas se passer comme si... Il va falloir du temps, je pense ». Cela en dit long sur l'importance du travail des travailleurs postés de plus de 50 ans en ce qui concerne la production.

Ici, le manque de programmation est repérable sur plusieurs plans. Au niveau du groupe, les répercussions d'une telle décision ont été ignorées par les dirigeants. Au niveau de la région Méditerranée, le remplacement des préretraités n'avait en rien été pensé, et cela à un an de leur départ effectif à la retraite. Or, la quasi-totalité des postés travaillant à la fabrication a plus de 50 ans. Selon les salariés, des départs auraient donc dû être programmés bien en amont, d'autant que chacun sait qu'il fallait du temps pour former les embauchés. Les sites fonctionnant en continu, toutes les opérations (tels les arrêts et redémarrages d'unité) ne sont pas appréhendables à court terme et sans un minimum d'expérience.

(1) Il s'agit de salariés travaillant en astreinte (Astreinte sur Tonkin et Audience, les deux sites sur lesquels ils sont amenés à travailler). Certains ont également pour fonction de remplacer les postés en cas de besoin (vacances, congés maladie...). Ils sont donc ce qu'on appelle « postables ».

effectifs sont en effet essentiellement composés de jeunes, embauchés depuis le début des années 2000, auxquels les directions réservent des avantages divers et offrent des promotions rapides afin de se les attacher. On voit donc que, dans les faits, cette politique entraîne des différences de gestion entre les plus jeunes, plus diplômés, et les plus anciens, souvent moins diplômés.

Comme le confirment nos observations, les salariés de plus de 50 ans travaillant en poste dans la chimie ont toutefois un rôle important. Ce sont

eux qui détiennent l'essentiel de la connaissance de production. Dans l'exemple de GAZ, cette connaissance est alimentée par le fait qu'ils ont vécu plusieurs arrêts et redémarrages d'unité. Pour preuve, le départ en préretraite non programmé de plusieurs travailleurs postés de cette entreprise a complètement désorganisé la production et le travail des équipes, et l'entreprise peine à recruter de jeunes postés (cf. encadré 2).

Dans ce contexte, la question de l'accroissement du nombre de salariés encore en poste après

50 ans suppose une réflexion large croisant injonctions gouvernementales, organisation du travail, performance de l'entreprise, capacités et souhaits de l'ensemble des salariés en poste particulièrement concernés par les questions de pénibilité au travail.

## **Le bâtiment: absence de mesures collectives et gestion informelle des travailleurs vieillissants encore en activité (les « postes de finition »)**

Les entreprises du bâtiment n'ont que très peu eu recours aux dispositifs publics de cessation anticipée d'activité existant avant la réforme des retraites de 2003, si ce n'est celle concernant les travailleurs exposés à l'amiante. Par la suite, si le dispositif « longue carrière » (10) a permis le départ anticipé de 12 283 salariés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et le 31 décembre 2007, une étude publiée en 2009 estime que la population potentiellement concernée par ce dispositif est bien supérieure (entre 36 000 et 44 000 personnes) (GOUDARD, MALAQUIN, 2009). Il n'existe pas non plus de prise en compte au niveau du secteur de la pénibilité inhérente au travail sur les chantiers. Au final, seuls 59% des ouvriers de la construction ayant entre 55 et 59 ans (et 36% des plus de 60 ans) seraient encore actifs et occupés (GOUDARD, JAFFRES, 2004). Au moment de leur départ à la retraite, seules 30% des personnes seraient encore en activité dans le BTP (11). Ces chiffres sont compatibles avec l'idée selon laquelle les travailleurs vieillissants du bâtiment s'excluent ou sont exclus de fait du marché du travail.

Dans les entreprises étudiées, l'âge ne fait pas l'objet d'un traitement explicite. Il constitue néanmoins une donnée faisant partie intégrante de la GRH, en rapport étroit avec l'expérience et la mobilité professionnelles des ouvriers. Les trajectoires professionnelles sont pour leur part plus chaotiques que celles observées dans les entreprises de la chimie étudiées : immigration, regroupements ou fermetures d'entreprises, rupture avec le statut de salarié, accidents de travail. Pour ces raisons, la connaissance des parcours est rendue difficile. Elle est pourtant de plus en plus nécessaire pour identifier les droits (retraite anticipée, chômage, invalidité) auxquels les salariés ont accès dans des dispositifs publics de plus en plus complexes et, comme le montre le débat récent sur les retraites, individualisés. *A contrario*, si les parcours des artisans semblent mieux maîtrisés par eux, c'est précisément parce qu'ils sont les principaux détenteurs de ces informations. Le secteur du BTP semble cependant commencer à prendre conscience de la nécessité de combler cette lacune. En effet, l'accord

de branche de décembre 2009 sur l'emploi des salariés âgés prévoit l'élaboration d'un guide méthodologique destiné notamment à améliorer le recueil des informations concernant les travailleurs vieillissants. Il ne s'agit toutefois pas encore de s'intéresser de façon spécifique à leurs parcours professionnels antérieurs, mais de prendre en compte leur situation actuelle.

**Tableau 2 : Pratiques informelles à l'œuvre dans le bâtiment**

<b>Artisans</b>	Anticipent leur fin de carrière grâce à la réduction progressive de leur activité (diminution du nombre de chantiers, travail à temps partiel, recrutement d'apprentis pour les seconder, reconversion dans la formation ou le syndicalisme)
<b>Salariés des entreprises</b>	Mobilité professionnelle : ils deviennent parfois « formateurs » des écoles internes ou des chantiers spécialisés, en charge de la sécurité, plus souvent « maçon finisseur », préfabrication
<b>Intérimaires</b>	Cherchent à être embauchés définitivement dans une entreprise
<b>Travailleurs d'origine étrangère</b>	Volonté de prolonger leur présence dans l'emploi pour satisfaire aux exigences en termes de trimestres de cotisations pour la retraite (droits acquis en France insuffisants)

Les actions mises en place dans le bâtiment sont à la fois informelles et ciblées. Mais l'initiative ne revient pas toujours au seul chef d'entreprise. Elle correspond davantage à une pratique conventionnelle.

Ainsi, dans le modèle de gestion des ouvriers du gros œuvre, les jeunes salariés, une fois formés, occupent les postes les plus exposés, c'est-à-dire ceux qui requièrent des qualités plus physiques que les autres postes comme celui de « coffreur bancheur » (12). Cela constitue leur plus longue période d'emploi, après laquelle ils passent à d'autres activités moins contraignantes, comme celle de coffreurs traditionnels, puis celle de maçon. Ils achèvent enfin leur parcours professionnel sur des postes nettement moins exposés. Certains postes sont même prévus à cet effet, tels les postes dits « de finition ». « Systèmes d'attentes réciproques » (SALAIS, 1994) à deux faces, ces conventions qui combinent éviction des salariés abîmés et aménagement du travail des plus anciens, font que les décisions peuvent être à la fois partagées et acceptées par les différents acteurs.

À l'inverse des travailleurs de plus de 50 ans rencontrés dans la chimie, les ouvriers du bâtiment interrogés ne mettent pas spontanément, voire pas du tout, en avant les questions de pénibilité du travail, ni

(10) Figurant dans la loi Fillon sur les retraites du 21 août 2003.

(11) « Dossier : retraites », *Cyberbtp*, 2 septembre 2003.

(12) Le coffreur bancheur procède à la mise en place des coffrages et moules ainsi que de leur étalement. Ensuite, il banche, c'est-à-dire qu'il coule du béton dans le moule. Il exerce le métier le plus physique car il dirige le jet de ciment en se contorsionnant selon la partie du moule qu'il doit remplir.



même celles d'accidents et de maladies professionnelles. Certes, il s'agit-là de « rescapés », mais leur posture peut en partie s'expliquer par le fait qu'ils sont confrontés à une organisation du travail moins contraignante en moyenne. Ils déclarent en effet disposer de plus de latitude décisionnelle et de soutien social au sein de l'entreprise que les ouvriers des autres secteurs (ARNAUDO, FLOURY, VINCK, 2008). Or, des enquêtes ont notamment montré que la préservation d'espaces de liberté dans le travail retarde l'apparition de certains troubles comme ceux liés au sommeil, ou la consommation de médicaments à visée psychoactive (VOLKOFF, MOLINIÉ, JOLIVET, 2000).

Selon les DRH interrogés, ainsi que les acteurs syndicaux rencontrés, les intérimaires vont chercher à se prémunir contre les risques du chômage en délaissant leur statut de précaires relativement bien payés contre un retour au statut de salarié. Ils savent en effet que s'ils jouent les « francs tireurs » trop longtemps, les entreprises ne voudront plus les réintégrer comme travailleurs permanents. Ils ont ainsi tendance à rester dans l'intérim tant qu'ils sont jeunes ou sûrs de ne pas voir leur condition physique menacée par le risque d'être un jour frappé d'incapacité (reconnue ou non). D'autant qu'ils sont soumis à plus de pénibilités et de contraintes organisationnelles que les autres ouvriers du secteur (ARNAUDO, FLOURY, VINCK, 2008). Leur volonté d'obtenir un emploi stable se heurte toutefois à la réalité des pratiques du secteur (13).

Les étrangers visent, sans toujours y parvenir, à prolonger leur présence dans l'emploi, de façon à leur permettre de satisfaire aux exigences des trimestres de cotisations pour la retraite. Souvent, en effet, la première séquence de travail est antérieure à leur venue en France; elle ne peut donner lieu à une prise en compte faute de déclarations en bonne et due forme et va peser sur les conditions pour faire valoir leurs droits à la retraite.

Dans les petites entreprises du bâtiment où une GPEC est difficile à envisager, il apparaît que la logique civique rejoint la logique corporative, voire un certain esprit de compagnonnage. La solidarité s'y conçoit d'abord entre professionnels, avant d'en appeler à l'État. Cette logique tend à faire en sorte d'aménager les postes de travail pour maintenir, sans stigmatisation excessive, les travailleurs les plus âgés encore actifs et occupés dans un emploi digne, c'est-à-dire en accord avec leur savoir faire. Les ouvriers semblent alors bénéficier de possibilité de mobilités professionnelles sur les chantiers. Mais ce sont surtout les artisans, souvent anciens salariés, qui sont à même de prendre réellement en main leurs relations au travail et à l'emploi. Ainsi, au-delà d'un

certain âge, les artisans cherchent-ils à anticiper leur fin de carrière en réduisant leur activité. Cela passe par la diminution du nombre de chantiers, le travail à temps partiel, le recrutement d'apprentis pour les seconder, la reconversion dans la formation voire le syndicalisme. Alors qu'il n'existe rien de significatif en ce qui concerne l'aménagement et réduction du temps de travail (ARTT) dans les entreprises de toutes tailles étudiées dans le bâtiment, les artisans rencontrés ont donc recours à cette pratique pour organiser la fin de leur parcours professionnel.

Cet ensemble d'observations met en évidence qu'une GPEC a d'autant plus de chance d'être efficace qu'elle est compatible avec les pratiques informelles à l'œuvre dans ce secteur.

\*  
\* \*

Les usages en matière de GRH sont donc différenciés et largement conditionnés par les contraintes imposées par les processus productifs et les conventions sectorielles. C'est pourquoi, les politiques publiques étant le plus souvent peu ciblées, les entreprises s'en saisissent lorsqu'elles correspondent à un besoin préexistant. Qu'il s'agisse ou non de garder les travailleurs en emploi, il est nécessaire que les politiques publiques et privées s'ajustent.

Néanmoins, cela ne suffirait pas pour accompagner le vieillissement des travailleurs au mieux des intérêts des entreprises et des salariés eux-mêmes. En effet, notre recherche montre que les parcours professionnels antérieurs des salariés sont aujourd'hui largement méconnus par les gestionnaires. Ils le seront de plus en plus avec le développement de la flexibilité et de la mobilité des travailleurs. Or cette connaissance est la condition *sine qua non* de la mise en place des actions souhaitées par les acteurs et notamment par les travailleurs les plus âgés. En effet, d'elle dépend, par exemple, la qualité et l'efficacité du recours à la formation, pour des publics qui en sont jusque-là souvent écartés. La gestion des parcours professionnels que les différents protagonistes, observateurs compris, appellent de leurs vœux n'a de sens que si l'information sur les trajectoires et les compétences des salariés, ainsi que sur la pénibilité de leur travail, est connue et partagée.

De ce point de vue, les attentes du gouvernement qui figuraient dans la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009 (14) risquaient de

(13) Il résulte de ces deux tendances opposées que, selon une étude publiée en 2005, le pourcentage d'intérimaires de plus de 50 ans dans le BTP s'élève à 12,5% (ORT, 2005).

(14) « Les partenaires sociaux devront négocier des accords ou mettre en place des actions en faveur de l'emploi des seniors d'ici fin 2009; une pénalité de 1% des rémunérations sera appliquée en 2010 aux entreprises qui ne se seront pas engagées dans cette voie ». (Extrait du compte rendu du Conseil des ministres du 13 octobre 2008).

mettre certains employeurs en porte-à-faux, notamment dans le bâtiment. En effet, dans ce secteur, la gestion des âges repose essentiellement sur une logique civique implicite qui risquait d'être remise en cause par l'instauration d'une pénalité financière. De plus, l'obligation de signer pouvait amoindrir la portée réelle des accords.

Force est de constater que les politiques ont contribué à revitaliser le dialogue social autour des travailleurs âgés. Ainsi, en 2009, « de nombreux accords et plans d'action ont été conclus dans les branches (79) et dans les entreprises (près de 5 000 textes enregistrés mais plus de 13 000 estimés) » (MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2010, p. 23). En conséquence, ces dernières échapperont à la pénalité prévue en l'absence d'accord. Toutefois, les objectifs quantitatifs sont en général plus que modestes. Plus encore, ces accords ne sont pas

seulement axés sur le maintien dans l'emploi, mais abordent souvent, voire pour certains uniquement, l'organisation de leur dispense d'activité. C'est le cas des accords de Rhodia et Arkéma en ce qui concerne les travailleurs postés de la chimie (15).

Notre recherche fait ressortir qu'une gestion effective des âges s'appuie en grande partie sur des conventions situées. Dès lors, la procédure de négociation sous contraintes aurait pu avoir pour vertu de formaliser les préférences des acteurs. Si les accords signés permettent de mettre durablement l'accent sur l'importance de la gestion des âges, leur contenu ne permet pas encore d'apporter de solution à la hauteur des enjeux réels. Ils constituent au mieux un premier jalon dans la recherche de solutions pérennes et adaptées à la diversité des pratiques et des attentes.

---

(15) Accord du 30 juin 2010 sur le travail des salariés postés de Rhodia et accord sur la mise en œuvre d'un dispositif de dispense d'activité en faveur du personnel posté, signé le 21 avril 2010 chez Arkéma.

## Bibliographie

- ARNAUDO B., FLOURY M.-C., VINCK L. (2008), «Les ouvriers du bâtiment et des travaux publics: des contraintes physiques et des expositions aux produits chimiques importantes, une autonomie assez élevée dans le travail», *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 07.3, DARES, février.
- AUBERT P. (2005), «Les salaires des seniors sont-ils un obstacle à leur emploi?», *Les salaires en France*, INSEE.
- BELLINI S., DUYCK J.-Y., LAVAL F., RENAUD E., VAUCLIN S. (2006), «Gestion des seniors: une typologie des pratiques. Le cas d'entreprises du Poitou-Charentes», in Duyck J.-Y. (cahier spécial piloté par), *Management des seniors*, *Revue management et avenir*, n° 7, janvier, pp. 139-158.
- BOUFFARTIGUE P. (2008), «Précarités professionnelles et action collective. La forme syndicale à l'épreuve», *Travail et Emploi*, n° 116, octobre-décembre, pp. 33-43.
- CHABERT C. (2003), «Âge et emploi, la problématique des travailleurs âgés», *Synthèse documentaire*, CEREQ, avril.
- CHARDON O., ESTRADE M.-A. (2007), *Les métiers en 2015*, collection «Qualifications et Prospective» du Centre d'analyse stratégique, publié avec le concours de la DARES, janvier.
- CHARPENTIER P. (2003), «Retraites et préretraites», in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, (coord.), Paris, Vuibert, pp. 1308-1317.
- COURAULT B., BOURLIER E., TROUVÉ P. (2004), *Les seniors et les transferts de compétences dans les TPE et PME d'Auvergne: un état des lieux*, rapport de synthèse, Programme EQUAL Auvergne, en partenariat avec CRCA, CRMA, OPCAREG Auvergne, juin (cf. site du CEE, série des rapports de recherche, n° 14, septembre 2004).
- DELAIR J., PICHAVANT J.-M., BILLET B., KRAWEC M., HOGGUI S. (2008), *Contrat d'études prospectives des industries chimiques*, DGEFP – CPNE des industries chimiques, rapport final, mai.
- DUYCK J.-Y., GUÉRIN S. (2006), «Rajeunir le regard sur les seniors? Un essai de typologie des représentations des seniors; le cas de la CNCE», in Duyck J.-Y. (cahier spécial piloté par), *Management des seniors*, *Revue management et avenir*, n° 7, janvier, pp. 181-197.
- FOURNIER C. (2003), «La formation continue des salariés du privé à l'expérience de l'âge», *Bref*, CEREQ, n° 193, janvier.
- GAUTIÉ J. (2005), «Maintenir les seniors en emploi», *Connaissance de l'emploi*, quatre pages du CEE, n° 15, avril.
- GOUDARD D., JAFFRES E. (2004), *Pénibilité et retraite: des repères pour le débat social à partir du cas du BTP*, Marseille, Groupe Alpha Études, février.
- GOUDARD D., MALAQUIN M. (2009), *Pénibilité et retraite: des repères pour le débat social à partir du cas du BTP*, Groupe Alpha, étude réalisée à la demande de la CGT, résumé, octobre.
- INSEE-DRIRE (2006), *L'industrie en Provence-Alpes-Côte d'Azur*.
- JOLIVET A., VOLKOFF S. (2006), «Les PME et la gestion des âges. Une enquête en Picardie», *Connaissance de l'emploi*, quatre pages du CEE, n° 30, mai.
- JOUNIN N. (2006), *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment, entre discrimination et précarité*, thèse de doctorat en sciences sociales, université de Paris VII – Denis Diderot.
- LAINÉ F. (2003), «Les seniors et la formation continue: un accès en général limité mais avec de grandes différences selon les situations professionnelles», *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 12.1, DARES, mars.
- LOOS BAROIN J. (2006), «De la gestion des seniors à la gestion des âges: quelques enseignements de comparaisons internationales», in Duyck J.-Y. (cahier spécial piloté par), *Management des seniors*, *Revue management et avenir*, n° 7, janvier, pp. 121-138.
- MARBOT E. (2006), «Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière?», in Duyck J.-Y. (cahier spécial piloté par), *Management des seniors*, *Revue management et avenir*, n° 7, janvier, pp. 199-217.
- MARBOT E., PERETTI J.-M. (2004), *Les seniors dans l'entreprise*, Paris, Éditions Village Mondial.
- MARIONI P. (2005), «Accroître l'emploi des seniors: entre volontés et difficultés», *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 04.1, DARES, janvier.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL (2010), *Bilan annuel de la négociation collective 2009*, Paris, La Documentation française.
- MINNI C., TOPIOL A. (2001), «Le vieillissement démographique suscite-t-il l'inquiétude des entreprises», *Annales des Mines*, mai, pp. 45-51.
- OBSERVATOIRE DU TRAVAIL TEMPORAIRE (2005), *L'intérim dans le secteur du BTP*, septembre.
- PIJOAN N., BRIOLE A. (2006), «Explicitier les représentations des seniors chez des directeurs: une analyse à partir de cartes causales idiosyncrasiques», in Duyck J.-Y. (cahier spécial piloté par), *Management des seniors*, *Revue management et avenir*, n° 7, janvier, pp. 159-180.
- SALAS R. (1994), «Incertitude et interactions de travail: des produits aux conventions», in Orléans A. (DIR.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.
- VOLKOFF S., MOLINIÉ A.-F., JOLIVET A. (2000), *Efficaces à tout âge? Vieillesse démographique et activités de travail*, dossier n° 16, CEE.