

# **MAINTIEN EN SANTÉ DES TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS EN EMPLOI**

**CORINNE GAUDART, CNRS – LISE, CREAPT**

# DES ENJEUX SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

## Une reconfiguration démographique

- Des quinquagénaires nombreux
- Des départs à la retraite nombreux
- Un renouvellement des anciens

## Un retour à une diversité des âges au travail

## Des enjeux pérennes

- Assurer la transmission des compétences entre générations (*anciens / nouveaux*)
- Fidéliser les nouveaux
- Proposer des parcours professionnels jusqu'à l'âge de la retraite

# **QUELS MOTS SUR QUELS PROBLÈMES ?**

**« Maintien » : un projet de préservation ? De construction ? A quelle échelle temporelle ?**

**« Santé » : préserver d'atteintes à l'intégrité physique et psychique ? Développer les compétences ?**

**« Emploi » : avoir un emploi ? Etre au travail ?**

**« Travailleurs vieillissants » : vieillissement « déclin » ?  
Vieillissement « construction » ? Un problème individuel ?  
Un problème collectif ?**

- **Quelle conception du vieillissement au travail partageons-nous ?**
- **Avec quelle posture épistémologique ?**
  - Le vieillissement au travail, un sujet légitime d'intervention
  - Un « analyseur » des conditions d'emploi et de travail de tous et des transformations du travail

# UNE APPROCHE ERGONOMIQUE DU VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL

Le vieillissement, « *un accroissement du temps vécu* »  
(Laville, 1989)

Le vieillissement, à la croisée de temps internes et externes  
(Gaudart, 2014) :

- Temps biologique, une tendance relative au « déclin »
- Temps sociaux porteurs d'idéologies normatives
- Temps psychologiques, cognitif et subjectif

L'expérience :

- Des savoirs et des savoirs faire sur les milieux professionnels
- Des usages de soi dans le travail
- Des savoirs sur les temps multiples

# TEMPS SOCIAUX

**Des modèles sous-jacents à l'action publique**

**Des stéréotypes sociaux créant une catégorisation  
« naturalisante » en classes d'âges :**

- *Les vieux*
- *Les jeunes*
- « *L'entre-deux* »
- Des demandes / problématiques souvent issues de cette catégorisation

# TEMPS SOCIAUX

## Des évolutions du travail qui produisent une intensification

- Le temps est densifié
- Le temps est assigné
- Le temps est enfermé : le présentisme (Hartog, 2012)
- Le temps est débordé

## Des maladies du temps (Sivadon et Fernandez-Zoïla, 1983) :

- Émiettement
- Densification

## Des « hors temps gestionnaires » :

- Les plus vieux, les plus jeunes, les « inaptés »

..... Qui restreignent les marges de manœuvre pour faire de la  
prévention primaire

# DES OUTILS RH RELIANT PEU ENJEUX DÉMOGRAPHIQUES ET DE TRAVAIL

**Qui part quand ? D'où ? Avec quelles compétences ?  
Avec quelles conséquences sur le travail ?**

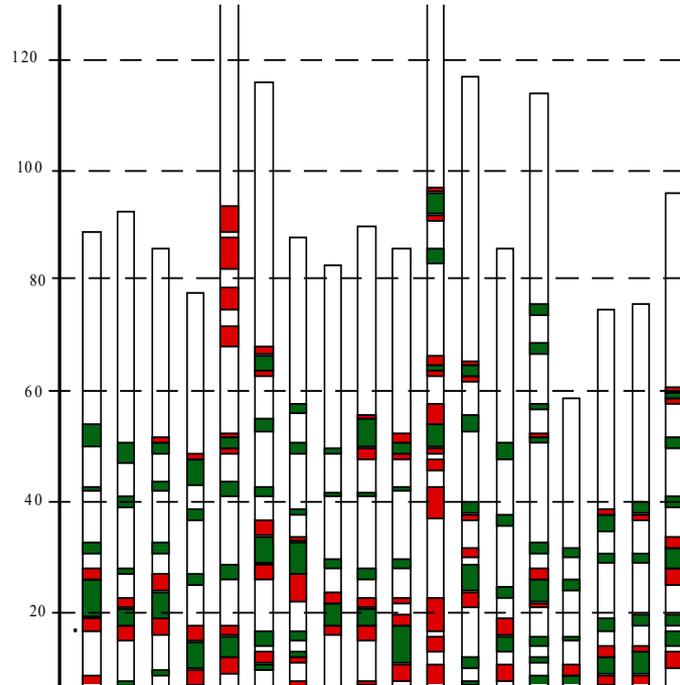
- Une entreprise de la pétrochimie : *« le management a sous-estimé les besoins en personnel et en compétences en se focalisant trop sur la fermeture » / « on a ouvert les vannes, mais sans logique qualitative : quelles compétences partaient ».*

**Des actions RH dissociées des contextes de production**

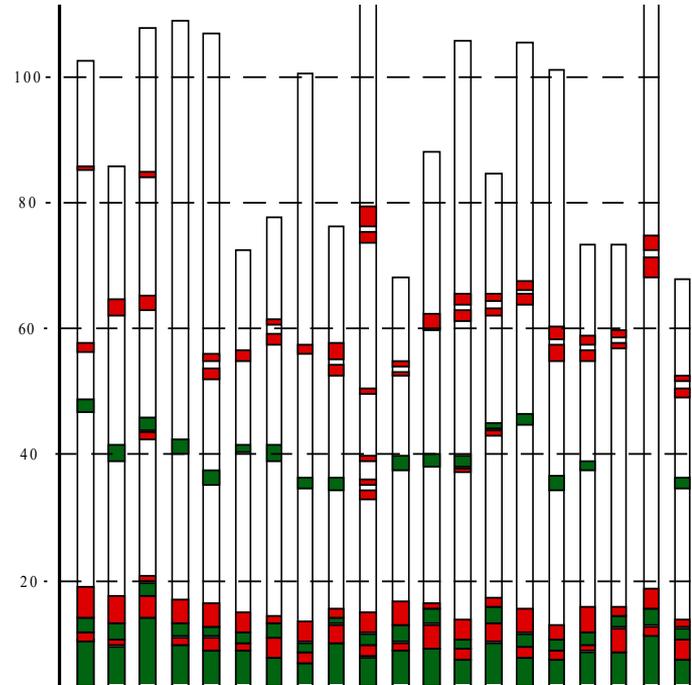
- Une entreprise du BTP : une « fidélisation manquée »
  - Accueillir et encadrer les nouveaux
  - Sur les chantiers, de fortes contraintes temporelles : des nouveaux comptés dans l'effectif, des tâches de manœuvre difficiles, des contrats précaires

# TEMPS PERSONNELS : RÔLE DE L'EXPÉRIENCE

## UN OPÉRATEUR DE 30 ANS



## UN OPÉRATEUR DE 46 ANS



# UN EXEMPLE D'EXPÉRIENCE COLLECTIVE

<b>Exigences posturales</b> <b>Exigences temporelles</b>	Principalement debout	A genou, accroupi, debout-plié
Prise en charge barque, premières opérations	<b>OP1 56 ans</b> <b>OP2 51 ans</b>	<b>OP8 40 ans</b>
Opérations suivantes, jusqu'à livraison	<b>OP5 47 ans</b>	<b>OP6 27 ans</b> <b>OP7 41 ans</b> <b>OP3 29 ans</b> <b>OP4 24 ans</b>

# LES PROBLÈMES POSÉS

**Des temps dyschroniques : un projet d'écologie temporelle  
(Grossin, 1996)**

**Une activité coupée du passé et du futur : comment permet-elle de circuler entre champ d'expérience et horizon d'attente ? (Koselleck, 1991)**

- **Le maintien en santé des salariés vieillissants en emploi : comment construire des parcours de travail en santé et en compétence ?**

# LES ARTISANS PÂTISSIERS

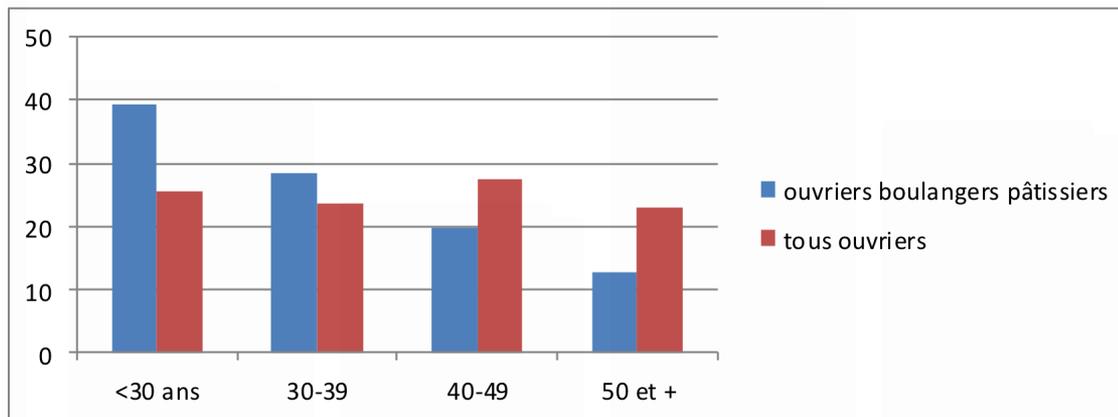
**Partenariat INRS et CREAPT (Pichené-Houard et col., 2016)**

**Demande de la CNAP :**

- comprendre pourquoi dès 30 ans, les premiers pâtisseries salariés expérimentés commencent à quitter la profession, et à partir de 50 ans, la plupart sont partis.
- Comment participer à la construction de leur santé au travail au fil de leurs parcours professionnels pour prévenir des départs précoces ?

**Questionnaires, données d'enquêtes nationales, entretiens de parcours, analyse ergonomique**

**Fig. 1. L'âge de départ de la profession des boulangers-pâtisseries comparés aux autres ouvriers**



Source : Enquête Emploi, années 2010-2011, INSEE, traitement CREAPT.

# DES PARADOXES

## Des éléments positifs :

- un sentiment de reconnaissance et un attachement au métier
- des conditions de travail qui se sont améliorées au fil du temps (mécanisation, début de poste plus tardif, des WE disponibles plus nombreux)
- Des stratégies individuelles d'aménagement de la vie personnelle

## Mais des contraintes temporelles, physiques et posturales qui demeurent

- « Je compte mes noëls » (Pâtissière de 38 ans)

# UNE INTENSIFICATION DU TRAVAIL

## Plusieurs facteurs recensés :

- Un développement de la polyvalence
- La mécanisation a augmenté la productivité
- Un engagement important dans le tutorat
- Des jeunes qui débutent par des tâches pénibles
- Un coût pour faire de la qualité

## La CNAP, une politique à impulser :

- Amélioration des conditions physiques du travail
- Mise en débat des valeurs et des stéréotypes du métier
- Aménagement des parcours au fil de l'âge

# COMPAGNONS DE L'AÉRONAUTIQUE

## Un « petit » avion (contraintes spatiales, posturales)

- 51% des compagnons ont souvent des postures contraignantes (vs 30 à 40% sur les autres lignes)

## Des cadences de production fortes et en augmentation (contraintes temporelles)

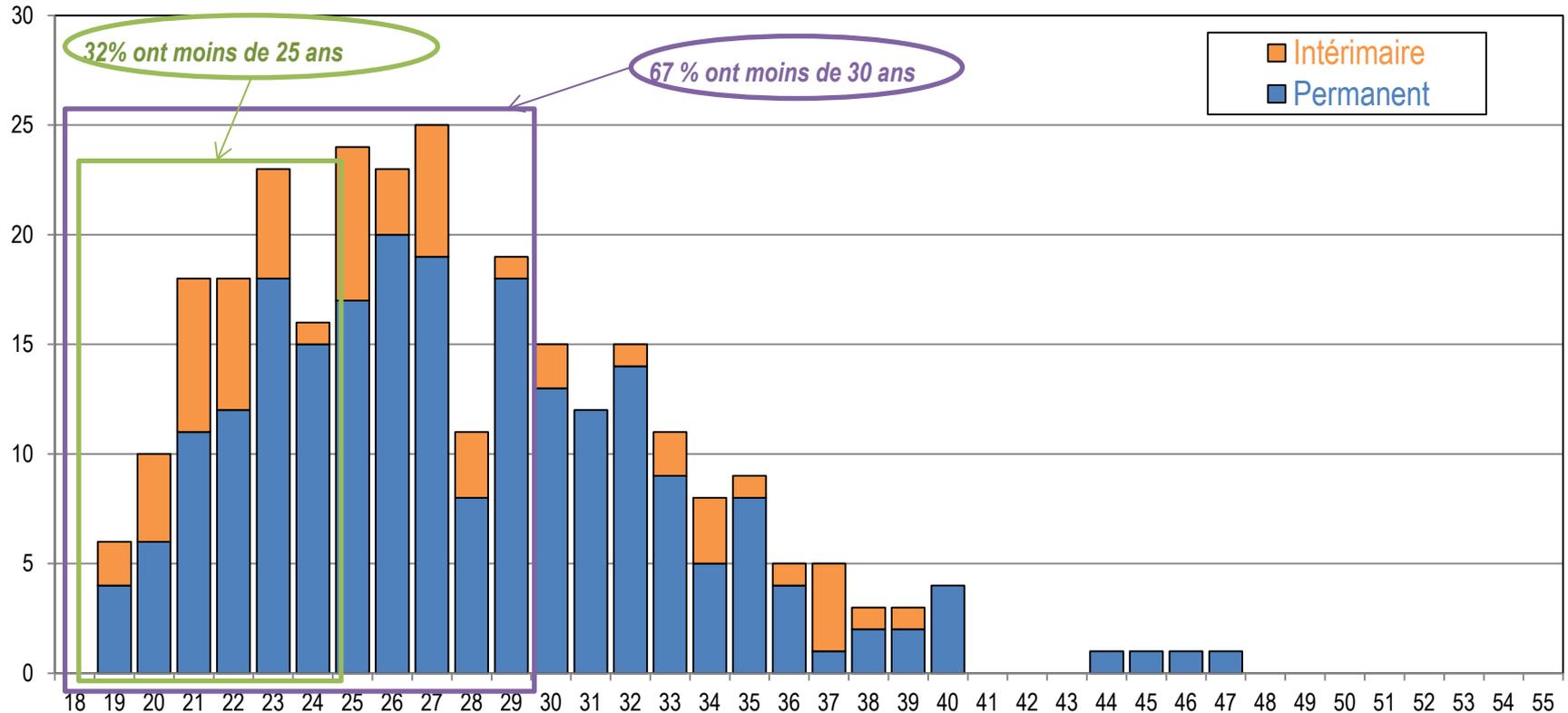
- 36 % des compagnons évaluent à 7 et plus les difficultés liées à la pression temporelle sur une échelle de 0 à 10 (vs moins de 25% sur les autres lignes)
- 51 % des compagnons dépassent souvent leurs horaires normaux (vs 36 à 42% sur les autres lignes)

## Déjà des problèmes ostéoarticulaires

- Quand pression temporelle cotée à 7 *et* + et *souvent* postures contraignantes : 1/3 souffrent de douleurs lombaires et 22% sont gênés dans leur travail par ces douleurs

# DES COMPAGNONS TRÈS JEUNES, QUI POUR BEAUCOUP COMMENCENT LEUR VIE PROFESSIONNELLE

## ÂGE DES COMPAGNONS DE LA LIGNE A (HORS APPRENTIS) - JUIN 2015



Source : données extraites de SAP établissement, au 30/6/2015 ; exploitation CREAPT

# DES MOBILITÉS APPAREMMENT FAVORABLES

**Du point de vue de l'encadrement :**

**La construction des parcours, au carrefour de :**

- Une temporalité « *métier* », prédominante
- Une temporalité de « *durée d'affectation* »
- Une temporalité à « *l'excellence* », au « *mérite* »

**Mais :**

- Pas d'explicitation et de débat sur ces critères
- Pas de référence aux mobilités entre lignes d'assemblage de différents avions
- La santé, apparemment absente de ces logiques organisatrices des parcours

# DES MOBILITÉS APPAREMMENT FAVORABLES

Du point de vue des compagnons :

## Se construire une « bonne réputation »

- « jouer le jeu », « être vaillant », ne pas se plaindre, accepter les heures supplémentaires
- Posséder les bons savoir-être en fonction des postes : *« Même s'il bosse très bien, le fait d'être trop effacé, trop timide... pour y arriver, il faut avoir aussi un certain charisme pour fédérer un petit peu le côté »* (Chef d'équipe)

**Accepter les critères implicites de justice :** *« Ca fait pas 2 ans que je suis là... S'ils me disent « support », il y a personne qui va gueuler, personne qui va dire « il est passé du ventre mou au support », j'ai déjà fait 5 ans et demi au (x) ».*

**Accepter de nouveaux apprentissages parfois coûteux :** *« Quand on passe au longeron, on redevient, du coup... jeune, parce qu'on est tout seul sur la zone, donc on entre, on sort, on fait les trucs tout seul. Donc là, c'est dur de s'y remettre, au niveau des positions, de rentrer dedans... »*

# DES ÉPREUVES DANS LES RÉGULATIONS COLLECTIVES

**Mais une dépendance aux marges de manœuvre organisationnelles ...**

- Composition de l'équipe
- Anticiper les flux de compagnons

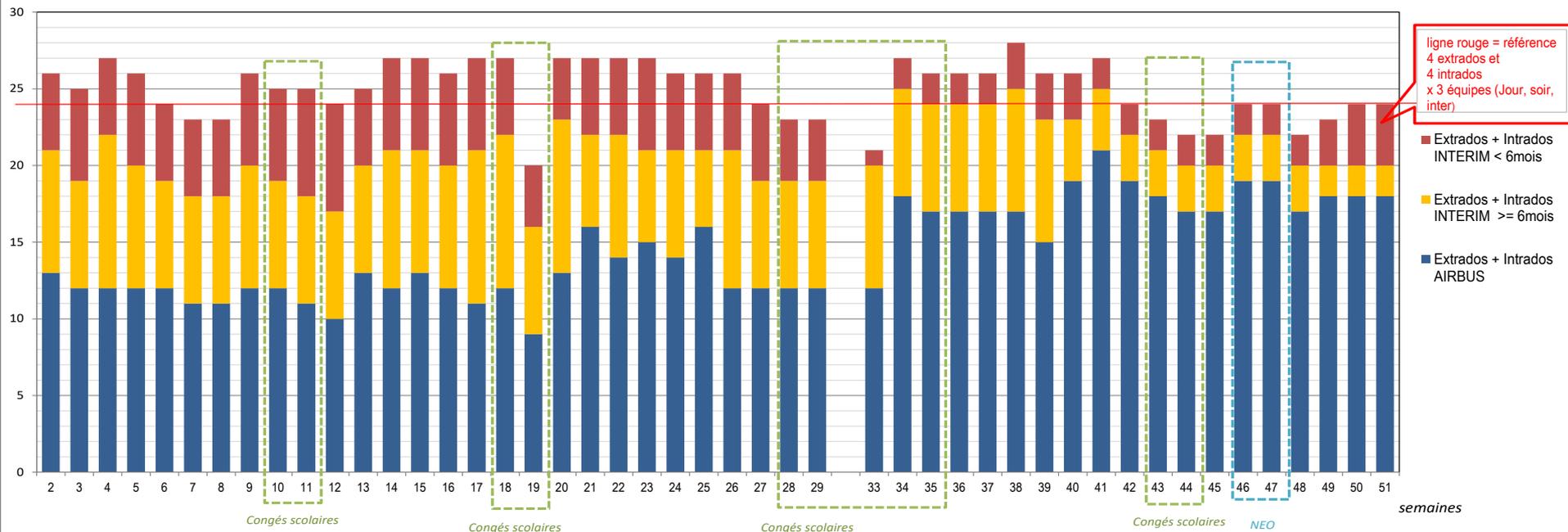
**... pour faire « bouger » les compagnons et tenir la performance**

**Quand les problèmes de santé sont visibles, des sources de perturbations individuelles et collectives**

# N4. EFFECTIFS PRÉSENTS EXTRADOS ET INTRADOS, AU COURS DES DIFFÉRENTES SEMAINES DE 2014

effectifs

N4B - Effectifs présents Extrados + Intrados, au cours des différentes semaines de 2014



Source : exploitation plannings hebdomadaires

## **Prendre en compte santé et mobilité :**

- Faire émerger les critères de santé pour en débattre à différents niveaux hiérarchiques : réflexions autour d'un outil d'aide à la décision pour les chefs d'équipe
- Décloisonner les fonctions RH, SST, production
- Sortir d'une approche individuelle pour intégrer des dimensions organisationnelles et collectives
- S'intéresser aux ingrédients qui produisent des changements de et dans le travail, sensibles à des dimensions plus « macro »

# QUELQUES DÉPLACEMENTS À OPÉRER ?

## La santé, un double registre :

- de dégradation : des atteintes à l'intégrité du corps
- de construction : des possibilités de « faire quelque chose » de son expérience et de se projeter

## Maintien en emploi → Parcours de travail en santé et en compétence

➤ La santé se joue dans d'autres lieux que les SST

➤ Un décloisonnement des fonctions RH / de production / de santé au travail pour penser la prévention primaire

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Gaudart, C. (2014). Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel. *PISTES*, 16-1. En ligne <http://pistes.revues.org/3052>
- Grossin, W. (1996). *Pour une science des temps - Introduction à l'écologie temporelle*. Toulouse, Editions Octarès, (Coll. Travail).
- Hartog, F. (2012). *Régimes d'historicité - Présentisme et expériences du temps*. Points, Paris.
- Koselleck, R. (1990). *Le futur passé - Contribution à la sémantique des temps historiques*. Paris : Editions de l'EHESS.
- Laville, A. (1989). Vieillesse et travail. *Le Travail Humain*, 52, 1, 3-20.
- Molinié, AF, Gaudart, C. (A paraître). La santé à l'épreuve de la mobilité : les débuts de parcours des compagnons de l'aéronautique. *Psychologie du Travail et des Organisations*.
- Pichené-Houard, A., Lapore-Chasset, M., Martel, L., Gaudart, C., Volkoff, S., Claudon, L. (2016). Les départs précoces des pâtisseries salariés de l'artisanat : comprendre pour agir en prévention. *Références en santé au travail*, n° 147, 51-68.
- Sivadon, P. & Fernandez-Zoila, A. (1983). *Temps de travail, temps de vivre*. Bruxelles, Pierre Mardaga Editeur.