

# Âge et Travail

**Emploi et travail des seniors :  
des connaissances à l'action**

Colloque organisé par la DARES



**Le 13 mars 2007**

**Paris, Union Internationale des Chemins de Fer (UIC)**



**« Intervenir sur la gestion des âges :  
d'un cas d'entreprise à une enquête générale: quelles  
conclusions tirer des interventions du réseau »**

Thierry Rousseau, Sven Grillet et  
Vincent Mandinaud  
ANACT

# Les objectif de la présentation

---

- Croiser une expérience de terrain avec les résultats d'une enquête globale
- Analyser une dynamique d'intervention portant sur la gestion des âges du point de vue de la mobilisation des acteurs
- Examiner les contenus impliqués : 1) les configurations de travail, 2) l'usure professionnelle, 3) les particularités de l'atelier de conditionnement, 4) les parcours et 5) les coopérations entre générations.

# Les données contextuelles: l'entreprise

---

- Une usine de fabrication de chocolat de taille moyenne: un peu plus de 200 personnes
- De nombreux changements dans les années récentes: déménagement, restructuration (en 20 ans, on passe de 800 à 200 salariés)
- Une demande qui porte sur l'usure professionnelle d'une partie des salariés (l'atelier de conditionnement)
- Un travail jugé a priori « facile »: quel est alors l'origine des plaintes?
- Des méthodes plurielle d'investigation: entretiens, observation, film, questionnaire

# Les configurations de travail (l'entreprise)

---

- Un travail jugé facile mais... des configurations contrastées dans l'atelier de conditionnement
  - Ligne I : un travail varié avec un engagement physique (déplacement, manutention) et cognitif fort (gestion des aléas, vigilance, intervention rapide. Il s'agit de maintenir le flux du conditionnement: des savoir-faire nombreux mais les opératrices « ne savent pas tout ce qu'elles savent »
  - Ligne II : un travail de manutention des coffrets, de palettisation et dé-palettisation des cartons. Le travail est intense et répétitif avec des stations debout prolongées et des postures inconfortables
- Ce que l'on montre : le contraste entre les situations de travail, les capacités de régulations des opératrices (dans le cas de la ligne I) mais des atteintes à la santé dans les deux configurations

# Illustration des configurations de travail ligne I et II



Conduite de ligne I  
(première et dernière plieuse)

Ligne 2 :  
opérations manuelles de mise en  
coffrets, de dépose en amont de  
l'aligneur, manutentions

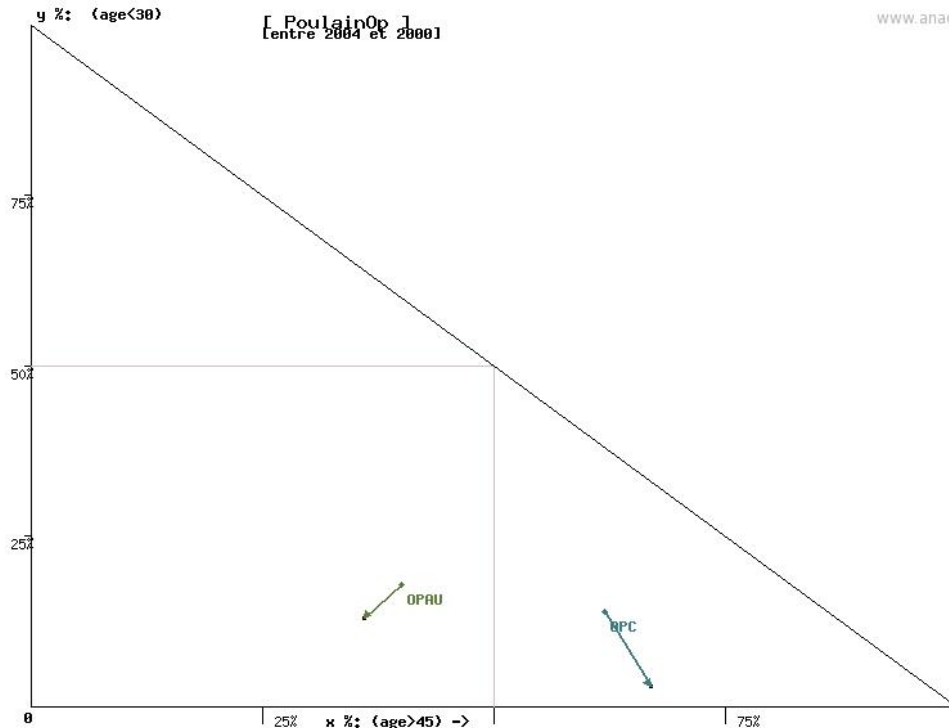


# La question de l'usure professionnelle

- Les données sociales et médicales de l'entreprise
  - 29 salariés avec des restrictions d'aptitudes, 6 avec des TMS reconnues (tableau 57), plusieurs avec des handicaps reconnus par la COTOREP
  - Un recours fréquent à l'infirmerie (distribution d'antalgique et d'anti-inflammatoire)
  - Un absentéisme plus fort au conditionnement (plus ou moins 18% contre 11% pour l'ensemble de l'entreprise)
- Un travail nécessaire d'objectivation : un questionnaire médical
  - 68% des salariés déclarent souffrir de pathologies ostéo-articulaires, dont 25% à l'épaule, 12% au poignet, et % aux coudes.
- Un enjeu fort pour l'entreprise: réduire l'inaptitude d'autant que le reclassement interne a trouvé ses limites

# La situation démographique de l'atelier de conditionnement (1)

- Une entreprise au personnel vieillissant : 51% des salariés ont plus de 50 ans
- A l'atelier de conditionnement, 70% des salariés ont plus de 40 ans et 47% plus de 50 ans. C'est de plus un atelier dont la population vieillit par rapport au reste de l'entreprise :





# Les parcours

---

- Des carrières encore marquées par des parcours unique :
  - Au conditionnement, 57% des salariés ont plus de 25 ans d'ancienneté, le plus souvent au même type de postes
  - C'est au moment où les personnes sont fragilisées dans leur santé que la mobilité s'impose
  - Le tarissement des dispositifs de reclassement interne conduit potentiellement au licenciement pour inaptitude
- Une solution encore difficile à imaginer : développer des parcours diversifiés qualifiants dès le début de carrière

# Les coopérations entre les générations

---

- Des « styles » différents de travail selon les générations
  - Les « jeunes »: des interventions fréquentes sur les machines, une activité caractérisée par des déplacements incessants. Une attitude de travail qui semble marquée par un débordement permanent
  - Les « anciennes »: des interventions moins fréquentes sur les machines (quand ça marche on ne touche à rien), un travail à l'économie et la mobilisation des ficelles du « métier »
- Ici, l'enjeu est celui de la coopération dans le maintien du flux productif : la transmission des savoirs tacites
- Hypothèse: les obstacles sont à chercher moins dans un conflit de génération que dans la sous-estimation des compétences mobilisées pour tenir le poste

# La situation démographique de l'atelier de conditionnement et le genre (2)

- Ce que les entretiens révèlent : une présence massive de femmes au conditionnement
- Des raisons diverses à cette situation selon les acteurs de l'entreprise :
  - Pour les femmes elles-même un blocage de la mobilité verticale et horizontale
  - Le poste de conditionnement : un métier de femmes (tenir le poste « il y a celles qui restent et ceux qui bougent »)
  - Les obstacles physiques à la manutention
- Résultat : le genre, les contraintes des postes et l'absence de diversité des parcours se cumulent pour rendre la situation particulièrement difficile pour les opératrices
- Une non-solution proposée : ne plus embaucher de femmes

# Conclusion 1

---

- La question du temps : synchronie et diachronie dans l'appréciation de l'usure professionnelle des salariés
- La diversification des parcours et l'usure professionnelle: la longue marche de l'organisation des mobilités
  - Les réaction des salariés : la stabilité de l'emploi pour les plus vieux
  - La position des entreprises : une mobilité qui ne s'impose que par l'inaptitude
- Les coopérations entre salariés au-delà des différences générationnelles, prendre en compte les modes de reconnaissance des compétences et l'organisation du travail
- Les interventions sur les âges dans l'entreprise : une légitimité à construire encore

- Un des éléments importants de l'intervention fut de montrer comment des éléments fortuits ou non perçus pour des raisons multiples liés au système de travail local ont pu conduire à une situation plus qu'inquiétante.
- Non-perception de certains enjeux, non articulation d'autres.
- L'enquête viendra plutôt étayer le potentiel de reproduction de cette situation que d'établir strictement son étendue empirique réelle

# Problématique généralisable depuis le cas ?

---

- Le lien entre blocage des carrières féminines et l'usure professionnelle
- La légitimité du lien entre usure et inaptitude
- La difficulté de la légitimation du lien entre parcours et usure

# Les données contextuelles: l'enquête 10 000

---

- Une enquête auprès de 10 000 dirigeants d'établissement afin de connaître l'état des représentations de ceux-ci construite sur la base d'une démarche innovante effectuée par l'Aract Picardie et le CREAPT-CEE avec l'appui du CEREQ
- L'enquête est une agrégation de 24 enquêtes régionales
- Les thèmes traités à travers l'enquête: 1) la pénibilité, 2) les compétences, 3) les générations au travail, 4) les fins de carrière, et 5) l'accès à l'emploi
- La méthodologie: un questionnaire de 12 minutes passé auprès des dirigeants d'établissements de plus de 20 salariés.
- Un tirage au sort des entreprises en fonction de la répartition des secteurs d'activité dans les régions.
- Une prépondérance des établissements de moins de 200 salariés.

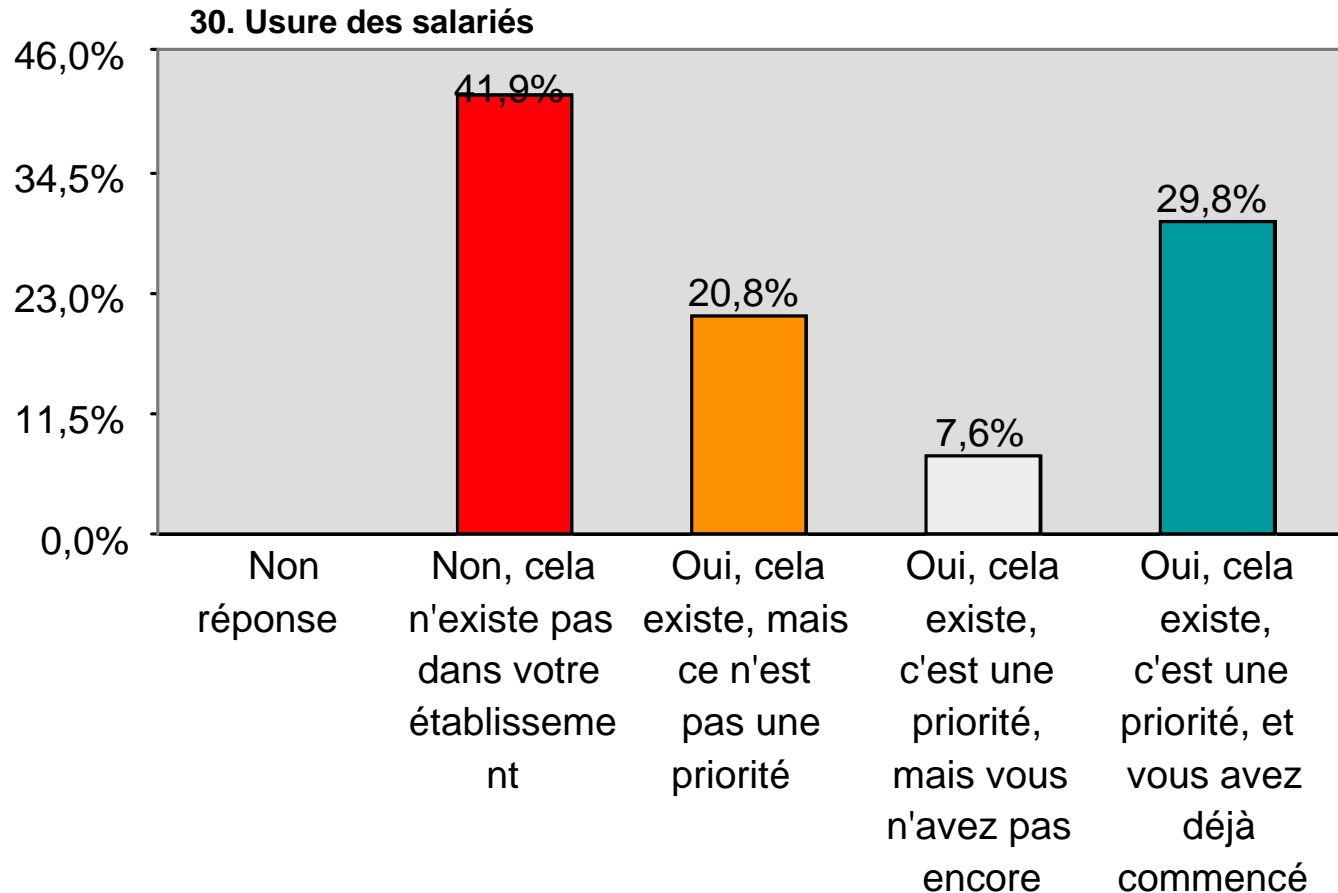
# Les premiers enseignements de l'enquête

- La gestion des âges est une préoccupation des dirigeants d'entreprise parmi d'autres
  - Confrontée à quatre autres priorités stratégiques à quatre ans (la connaissance de la demande des clients, le coût de la main-d'œuvre, les technologies de production et de services et la concurrence internationale, la gestion du personnel liée à l'âge arrive avec un bon « score » (6 sur 10)
  - Toutefois, cette sensibilité stratégique est à pondérer par un autre résultat: la faible motivation pour agir
  - **Il existe un écart notable entre la perception stratégique globale et la mise en œuvre opérationnelle: par hypothèse, on peut penser que le désir d'action bute sur des contraintes ou des habitudes fortes** (le départ précoce des salariés comme modalité implicite de la gestion des âges)



# L'usure professionnelle: résultats d'enquêtes

Usure et pénibilité: les représentations des dirigeants d'établissements, une « disponibilité » à la question de l'usure des salariés



# Usure, carrière bloquée

Usure en colonne Parcours bloqués en ligne Total des non et des non priorités près de <b>90%</b>	Non réponse	Non, cela n'existe pas dans votre établissement	Oui, cela existe, mais ce n'est pas une priorité	Oui, cela existe, c'est une priorité, mais vous n'avez pas encore commencé agir	Oui, cela existe, c'est une priorité, et vous avez d�j commencé agir	Total
Non réponse						
Non, cela n'existe pas dans votre établissement		27,6%	11,7%	4,2%	16,9%	<b>60,2%</b>
Oui, cela existe, mais ce n'est pas une priorité		10,9%	7,6%	2,4%	9,0%	<b>29,7%</b>
Oui, cela existe, c'est une priorité, mais vous n'avez pas encore commencé agi		1,5%	,9%	,7%	1,6%	4,5%
Oui, cela existe, c'est une priorité, et vous avez d�j commencé agir		2,0%	,8%	,5%	2,5%	5,7%
Total		41,9%	20,9%	7,6%	29,8%	100,0%

- Les liens entre blocage des carrières et usure ne sont pas faits dans 60% des cas
- L'enjeu ne semble pas particulièrement perçu, ni compris comme prioritaire dans près de 90% des cas.

# Ces éléments sont-ils modifiés par la prise en compte du genre dans les éléments d'analyse ?

Proportion de femmes en ligne	Non réponse	Non, cela n'existe pas dans votre établissement	Oui, cela existe, mais ce n'est pas une priorité	Oui, cela existe, c'est une priorité, mais vous n'avez pas encore commencé à agir	Oui, cela existe, c'est une priorité, et vous avez déjà commencé à agir	Total
Usure des salariés en colonne						
Colorisation indiquant une attraction entre les modalités (PEM)						
Non réponse		42	32	8	36	118
Moins de 51		2800	1458	528	<b>2088</b>	6872
51 et plus		<b>1190</b>	516	194	744	2640
Total		4030	2004	728	2866	9628

Le tableau suggère un affaiblissement de la perception entre le travail et l'usure quand la population est majoritairement féminine

On observe, peut importe les raisons, une tendance à sous-évaluer les phénomènes d'usure dans les cas d'une composition des effectifs de l'établissement majoritairement féminine.

# Un lien entre usure et inaptitude beaucoup plus « légitime »

La chaîne d'effets entre carrières bloquées / non-reconnaissance et usure semble donc un véritable enjeu dans l'intervention dans les sites à forte présence féminine.  
 Dans l'enquête, le lien entre usure et inaptitude se fait assez facilement au moins en terme de perception pour un nombre important de dirigeants d'établissements

Inaptitudes et âgés en lignes Usure des salariés en colonnes Valeurs : écarts à l'indépendance (PEM en couleurs très fortement significatifs) Tableau : Ecarts. Khi2=7 69,8 ddl=9 p=0,001 (Très significatif)	Non, cela n'existe pas dans votre établissement	Oui, cela existe, mais ce n'est pas une priorité	Oui, cela existe, c'est une priorité, mais vous n'avez pas encore commencé à agir	Oui, cela existe, c'est une priorité, et vous avez déjà commencé à agir
Non, cela n'existe pas dans votre établissement	445,7	-129,2	-75,3	-241,6
Oui, cela existe, mais ce n'est pas une priorité	-34,4	121,4	-17,8	-69,6
Oui, cela existe, c'est une priorité, mais vous n'avez pas encore commencé à agir	-66,5	22,7	40,0	3,8
Oui, cela existe, c'est une priorité, et vous avez déjà commencé à agir	-345,2	-15,0	52,8	307,4

# Conclusion générale

---

- Les liens entre âge, travail et emploi (les trajectoires) sont certainement encore à construire dans de nombreuses interventions en entreprise
- Travail monographique et enquête générale peuvent se compléter pour instruire ces questions
- Les demandes « âge » sont complexes et nécessitent une déconstruction des représentations communes