



# **Allongement de la vie professionnelle Les conditions de travail : un levier d'action**

Formation consultants usure/pénibilité/RPS ?

6 juin 2011 ARACT PdL


Patrick Chaillot - Nathalie Gauvrit

# Déroulement et ...

- **Tour de table** : expérience (**questions**), attentes
- **Allongement de la vie professionnelle** : contexte, problématique, données, idées clés pour agir, données de santé... (diap 4 à 19 + annexes 73 à 84)
- Quelques apports sur **l'Homme au travail**. (diap 20 à 33)
- **L'effet âge ?!?** (diap 33 à 39)
- **Définitions** et notions (diap 40 à 58)
- **Logiques** d'action et postures (diap 59 à 64)
- **Agir** (diap 65 à 72)
- **Cas** pour illustrer
- « **Capitalisation** » en groupe

## ... prise de contact

- Tour de table, attentes
- Cinq questions d'expérience :
  - Quelle expérience sur **pénibilité/usure/RPS** ?
  - Quelle expérience **part** de l'activité ?
  - Quelle expérience dans le cadre de **plans et accords seniors** ?
  - Quelle expérience sur **égalité prof/population** ?
  - Quelle expérience tout court sur **RH/santé et Cdt** ?



Contexte, problématique,  
données, idées clés...

# Contexte et problématique : peut-être un marché du conseil en évolution ?

- D'une problématique éclairée par la démographie et l'évolution des politiques publiques (contexte)...
- ... à la création d'un marché (conseil) d'appui aux entreprises autre que sur la dimension juridique ou curatif (individuel -petit bout de la lorgnette)
- Les enjeux à poser ou comprendre, un levier d'action :  
« les populations et conditions de travail »

# Contexte (1/2 démographique) :

## du vieillissement (seniors) à l'Allongement de la VP: un changement qui s'accélère

- **1ère fois** en démographie du travail le **remplacement des générations devient négatifs** (jeunes entrant/départ en retraite)
  - **Tensions** sur le marché de l'emploi, territoires, secteurs d'activité, métiers... entreprises...
  - au sein des entreprises bombes à retardement 
- Une **étude prospective régionale** qui met en relief un retrait de 360000 seniors sur les **10 ans** à venir 
  - **Contrastée suivant les secteurs**
- **Des bombes à retardement en œuvre** dans les entreprises :
  - **Risques d'implosion (pérennité ?)** : MO « abîmée » ou usée, disqualifiée et désengagée, risque de rupture de MO et problème de prod, tension du marché du travail.
  - Des **temporalités difficilement « compatibles »** entre gestion de l'activité et GRH

## Contexte (2/2 politiques publiques) : du vieillissement (seniors) à l'Allongement de la VP: un changement qui s'accélère

- **Glissement** insensible (non explicite) **des politiques publiques**
  - »
    - ❑ de la pression sur le **taux d'emploi des seniors** : 2001 Stockholm, retraite 2003, GPEC, 2006 PAC senior, LFSS 2009
    - ❑ **vers l'allongement de la VP** : LFSS 2009 et réforme des retraites 2010

## Contexte : conclusion

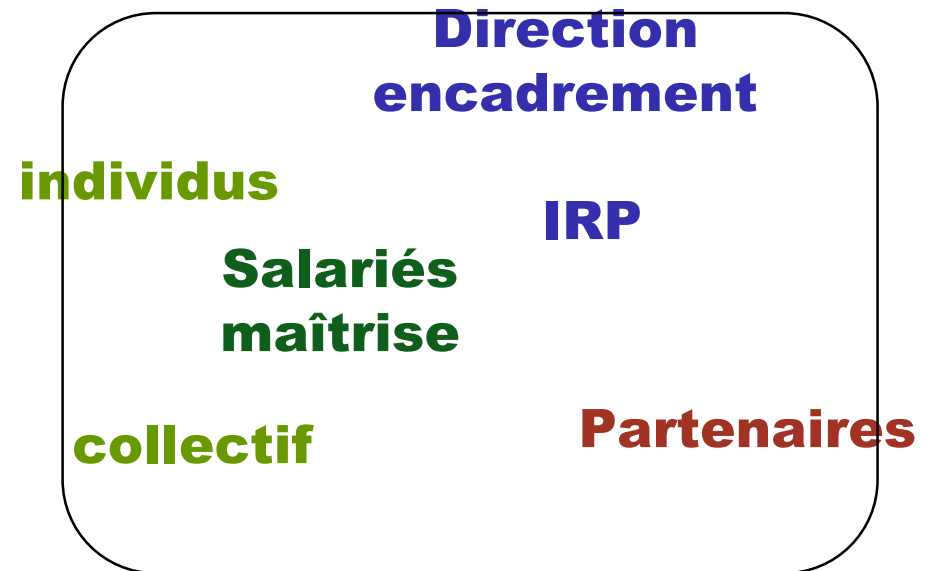
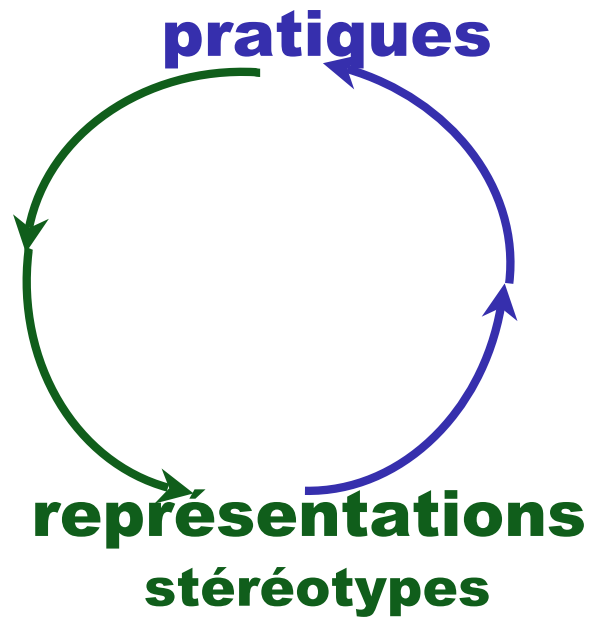
- **L'allongement de la vie professionnelle** concerne bien évidemment les seniors, mais peut-être et avant **toutes les populations** (de façon différente) : âgés, moins âgés, jeunes... hommes, femmes...



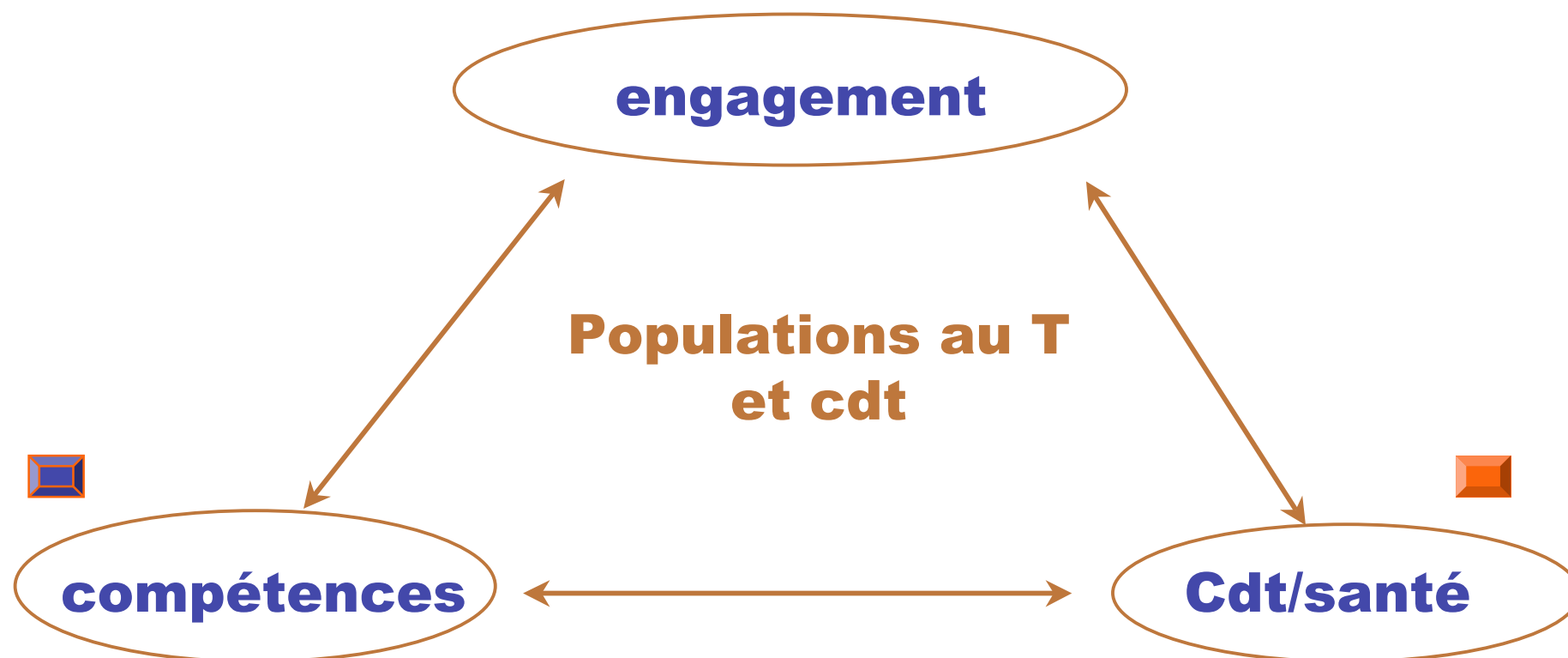
# Allongement de la VP

**Deux idées essentielles pour  
comprendre et agir**

# Pratiques et représentations... l'œuf ou la poule ?



# Populations au travail dans la durée : 3 dimensions clés et inter agissantes (leviers pour agir)...



# ... pourtant des actions d'accompagnement spécialisées (étude 2008)

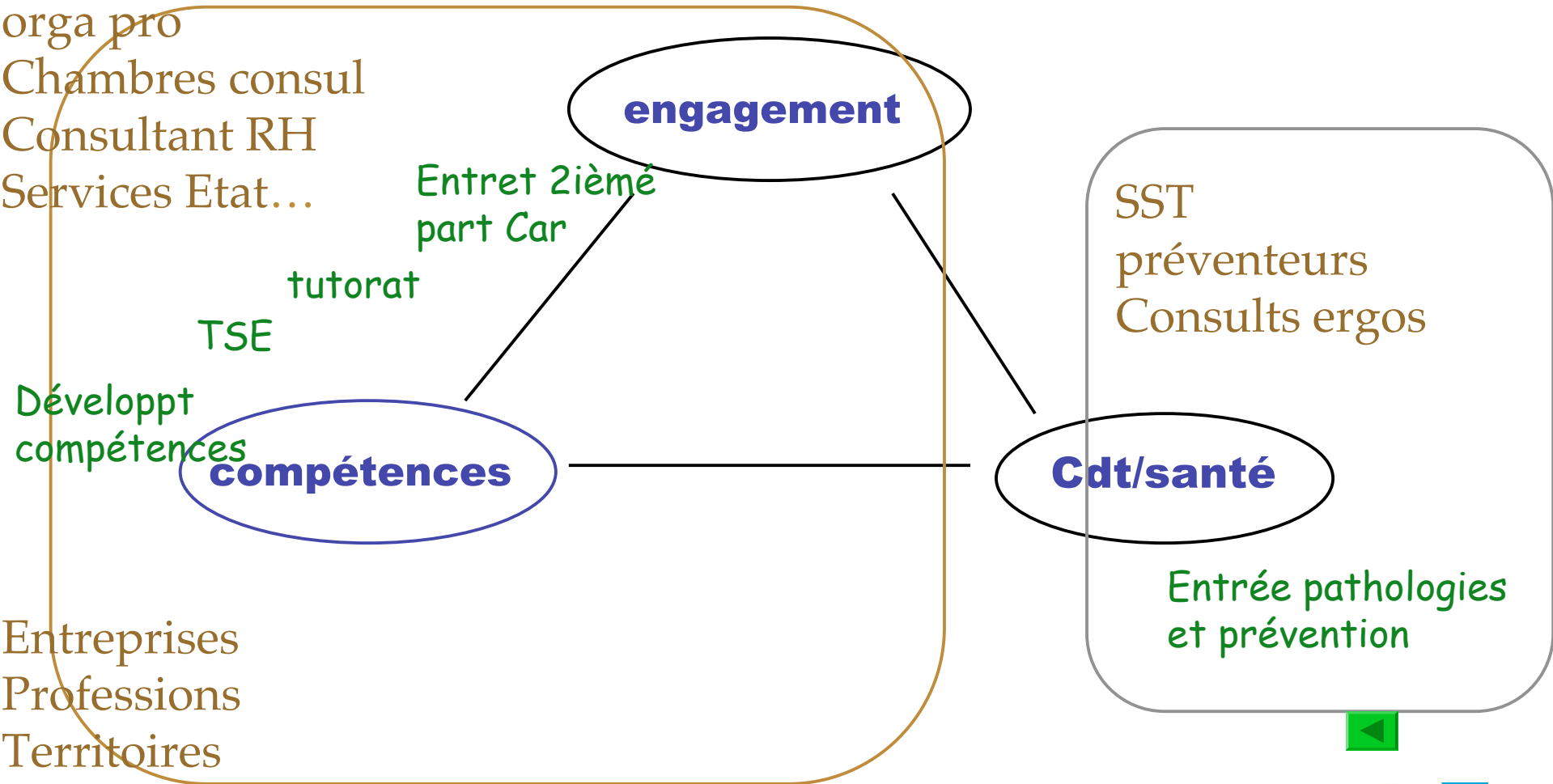
OPCA,

orga pro

Chambres consul

Consultant RH

Services Etat...



Développt  
compétences

**compétences**

**engagement**

Entret 2ièmé  
part Car

tutorat

TSE

**Cdt/santé**

SST  
préventeurs  
Consults ergos

Entrée pathologies  
et prévention

# Logiques des domaines d'action (plan senior)

Prévenir l'allongement VP

**engagement**

Domaine 2

Anticipation des carrières

Domaine 6

aménagt fin carrière

Domaine 5

transmis<sup>o</sup> savoirs & tutorat

**compétences**

**Cdt/santé**

Domaine 4

développt compétences

Domaine 3

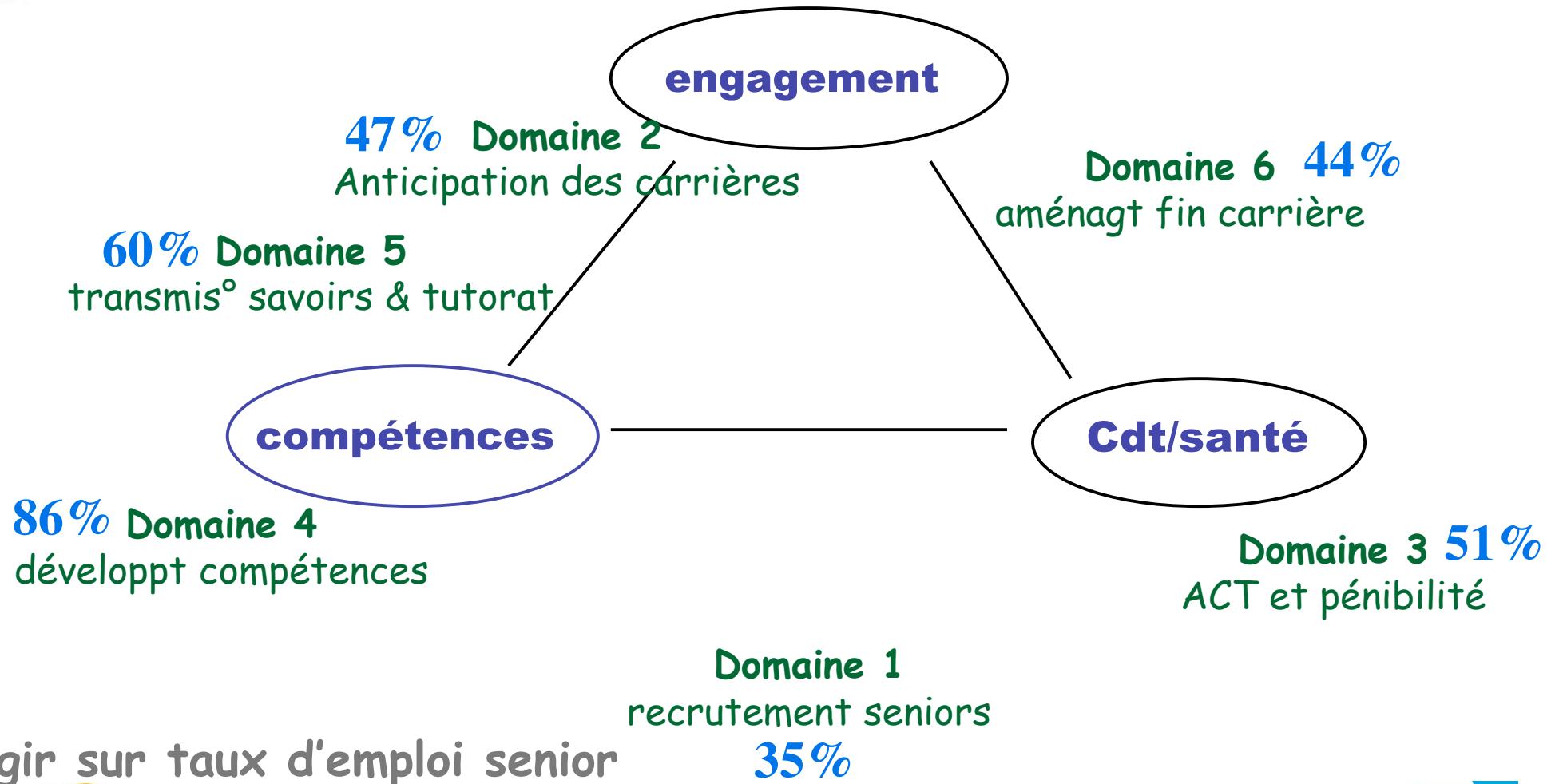
ACT et pénibilité

Domaine 1

Agir sur taux d'emploi senior recrutement seniors

# Logiques des domaines d'action en 49

Prévenir l'allongement VP



Agir sur taux d'emploi senior



# Quelques données actuelles en matière de santé

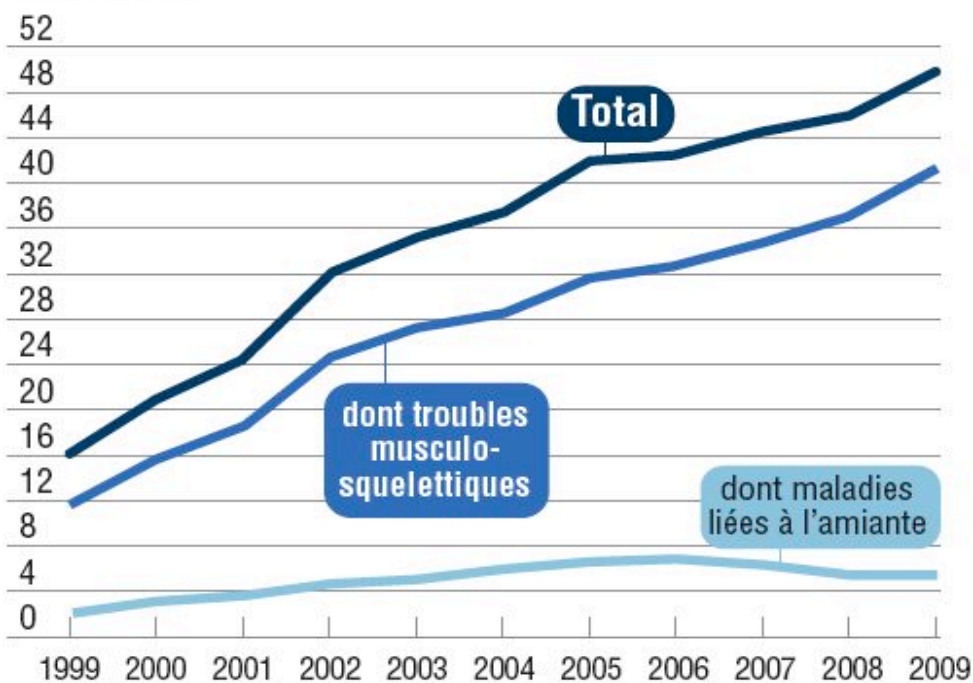
# l'espérance de vie en France

- **Espérance de vie** à la naissance en 2009 (Insee) :  
84,9 ans pour les Femmes et 78,2 pour les Hommes
- **Espérance de vie en bonne santé** en 2007 (Eurostat) :  
64,2 pour les Femmes et 63,1 pour les Hommes
- ✓ Espérance en « bonne santé », c'est à dire sans limitation d'activité (ou sans incapacité majeure liée à des maladies chroniques, aux séquelles d'affections aiguës ou de traumatismes) répondant à un enjeu de bien être.

# Statistiques AT-MP année 2009

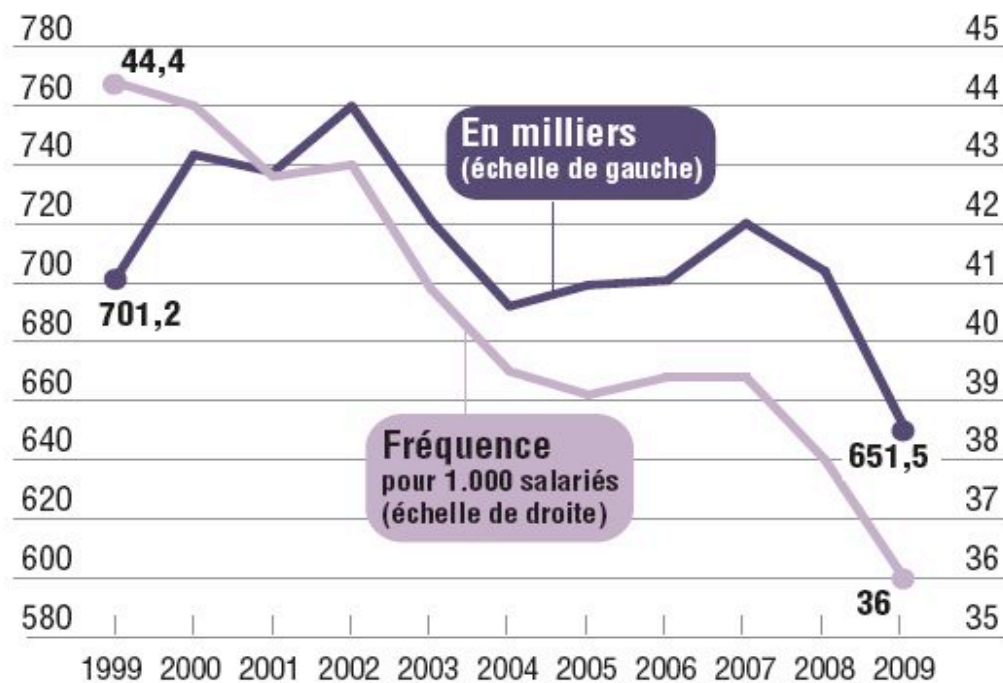
## Les maladies professionnelles

En milliers



idé / Source : Assurance-maladie

## Les accidents du travail



# Commentaires

- **Baisse des AT de 7,5%** dans un contexte de baisse de l'emploi et de l'activité notamment sur le secteur bâtiment/TP
- **mais augmentation des MP** de près de 9% et de 13,5% en moyenne sur les 10 dernières années
- **Remarque** : pas de tableau de reconnaissance MP de type TPS

## des données santé sexuées

- En 2008, 700000 accidents de travail (CNAM-TS)
  - 28,5% touchent les femmes.
  - Mais de 2000 à 2008 les AT ont diminué de 13% pour le H et augmenté 21% pour les femmes
- En 2008 45000 MP déclarées
  - Dont 48,6% pour les F (surtout TMS)
  - Et de 2001 à 2008 les MP ont augmenté de 62% pour les H et de 125% pour les F



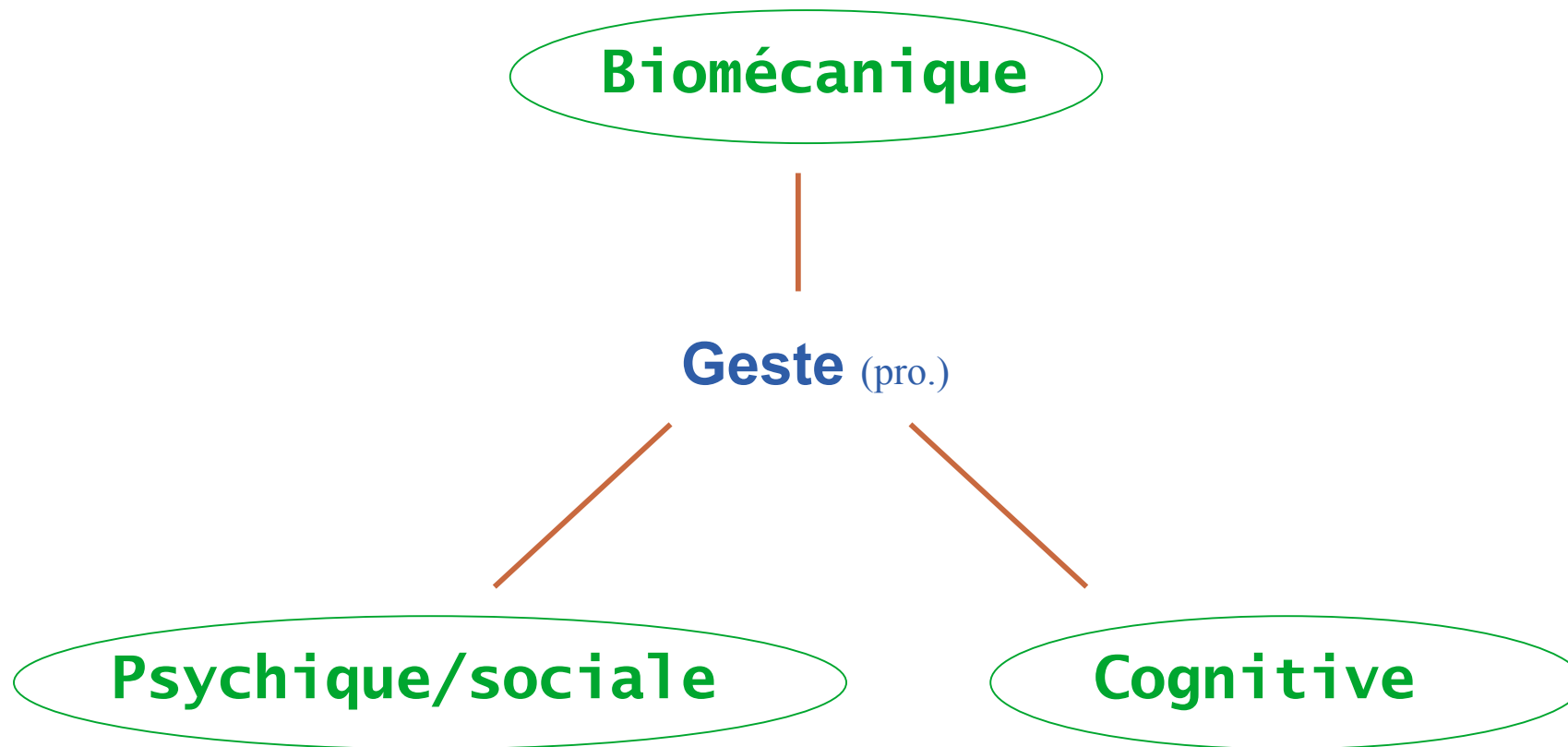
# Quelques repères simples sur l'Homme au travail

# Quatre propositions

- **Entre le prescrit et le réel, l'homme**, à partir de ses compétences et de ses moyens, agit pour obtenir les résultats demandés
- L'homme : un sujet, **un acteur du/au travail**, les trois dimensions du geste
- L'homme au travail **s'investit, s'attache à ce qu'il réalise...** et (des)**apprend** : boucles de régulation pour faire face aux variabilités.
- **Tout le travail ne se voit pas**, seuls les comportements et résultats de l'activité

# L'homme un sujet, un acteur du/au travail

## Les trois dimensions du geste



# L'homme un sujet, un acteur du/au travail

## Les trois dimensions du geste

**Biomécanique**

**Geste** (pro.)

- chaînes articulaires en mouvement dans l'espace
- ce que l'on observe, ce sont les mouvements du geste « **c'est le visible** »
- ils sont « mesurables » vitesse, angulation, fréquence, durée, accélération ...)

# L'homme un sujet, un acteur du/au travail

## Les trois dimensions du geste

- ➔ Au delà du visible, le geste traduit l'activité du cerveau.
- ➔ Les mouvements sont le résultat d'une stratégie d'action « pensée » par le cerveau.  
Il anticipe la « meilleure façon de faire » en s'appuyant sur la mémoire des actions passées, des connaissances acquises par la formation et l'expérience.
- ➔ Le geste résulte d'une intention et mobilise des habiletés sensori-motrices.

**Geste** (pro.)

**Cognitive**

# L'homme un sujet, un acteur du/au travail

## Les trois dimensions du geste

- Le geste participe à notre construction identitaire.
- Le geste est un acte d'expression de notre posture psychique et sociale.
  - le sens (utilité)
  - la reconnaissance
  - la coopération...
  - son inscription dans le collectif de travail

Psychique/sociale

# L'homme un sujet, un acteur du/au travail

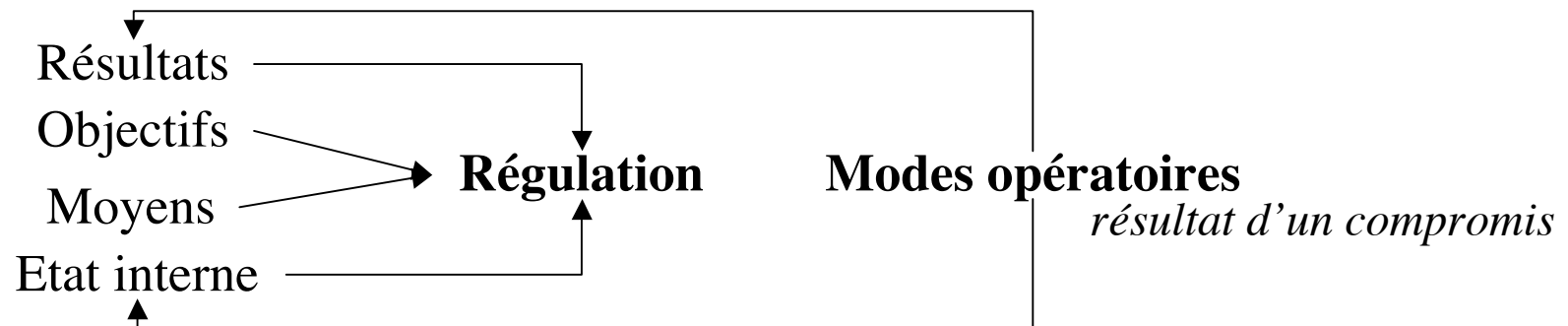
## Les trois dimensions du geste

- Une autre dimension sous-jacente est **la dimension émotionnelle**
- **L'homme** est un **sujet empreint d'émotion et mû** par l'émotion (P. Davezies, Y Clot...)

# L'homme s'investit, s'attache à ce qu'il réalise... et (dés)apprend

## boucles de régulation face aux variabilités

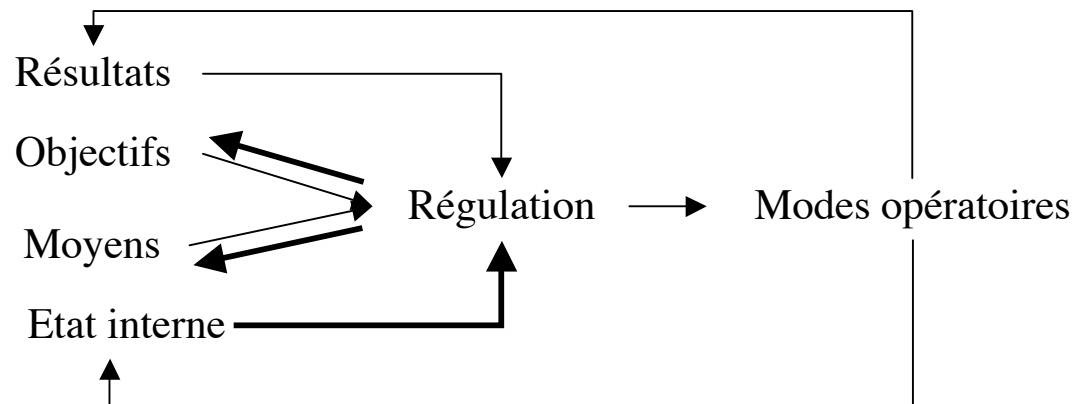
- Les objectifs, les moyens sont fixés mais le réel est en permanence variable
- l'opérateur doit réguler en cherchant un compromis entre modes opératoires (organisation) et son état interne pour obtenir les résultats attendus ou les plus proches



(D'après F. Daniellou)

# L'homme s'investit, s'attache à ce qu'il réalise... et (dés)apprend boucle de régulation

Situation « non contrainte »



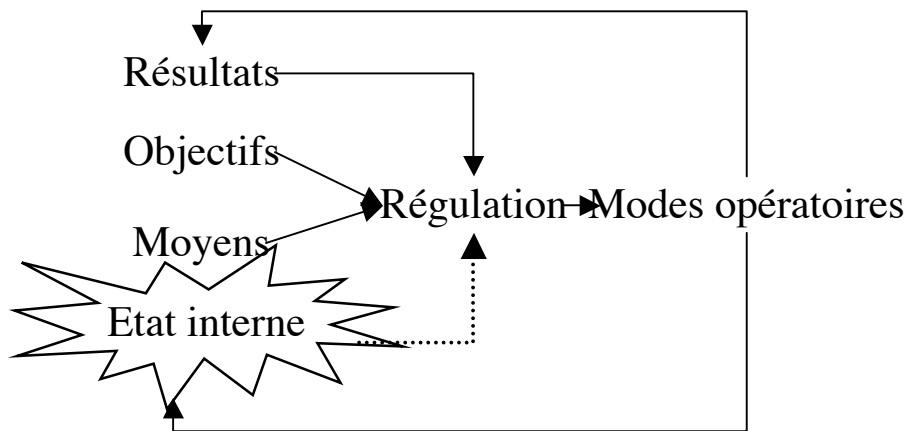
- Possibilité d'agir sur les objectifs (*repousser le délai...*) et/ou les moyens (*demander de l'aide...*) en fonction des variations de son état interne (*fatigue...*)
- Possibilité d'alterner les manières de travailler (*posture, ordre des opérations, temps passé...*)

L'opérateur dispose **de marges de manoeuvre** pour élaborer **des modes opératoires** afin d'atteindre les objectifs assignés sans effet défavorable sur son état propre.

# L'homme s'investit, s'attache à ce qu'il réalise... et (dés)apprend

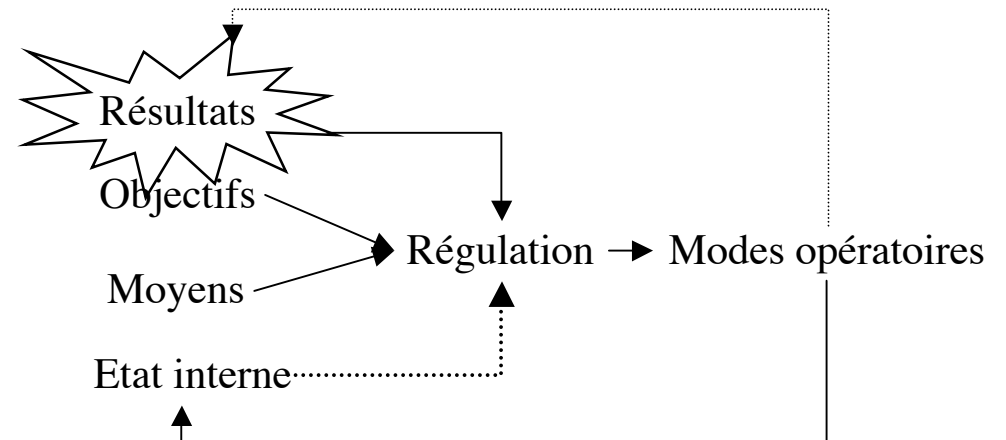
## boucle de régulation face aux variabilités

Situation « contrainte, invalidante »



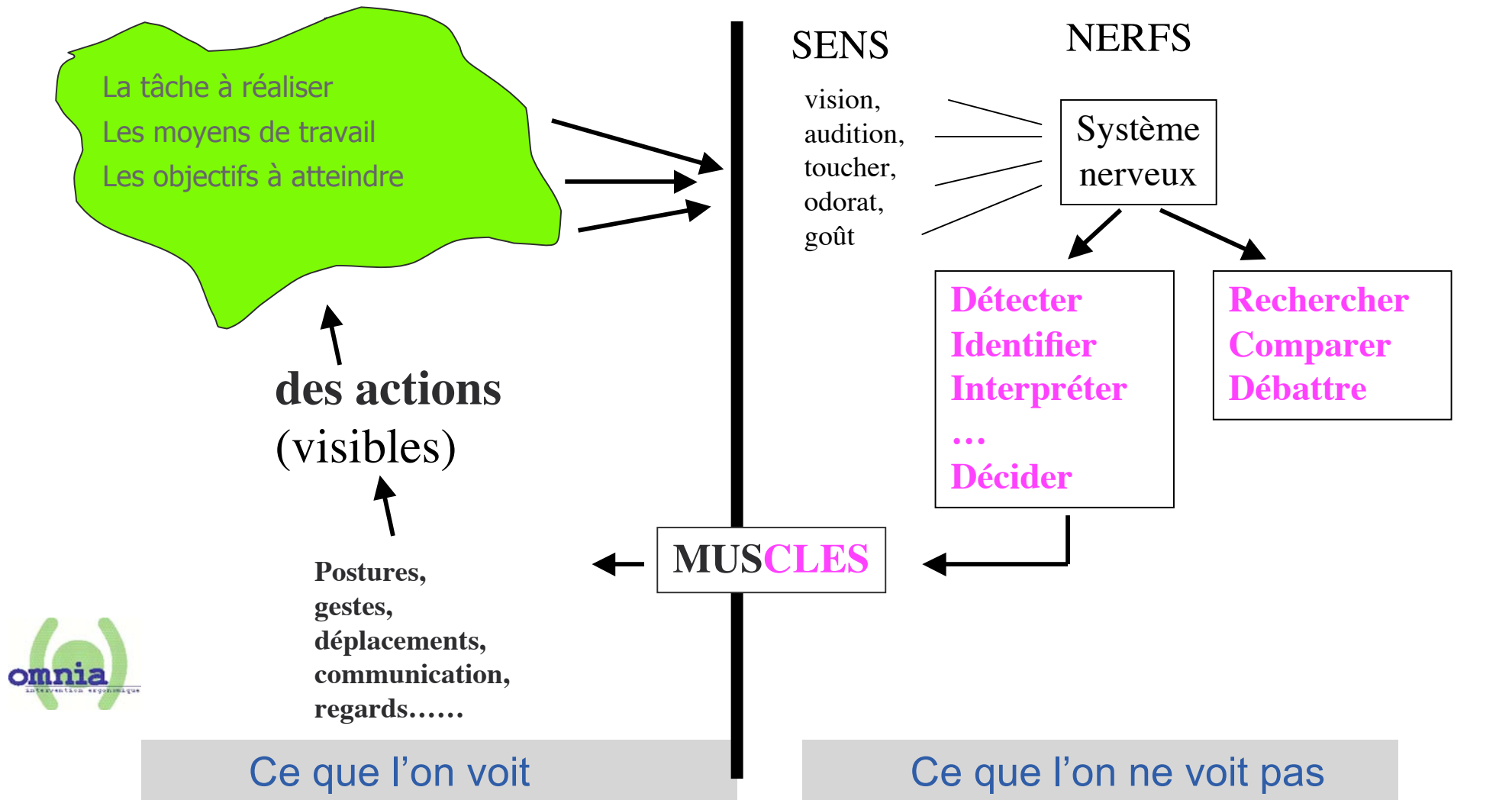
- Modification impossible des objectifs ou des moyens , résultats atteints au prix de modifications de l'état interne (atteintes à la santé à terme)
- Diminution du nombre de modes opératoires possibles

Situation de « débordement »

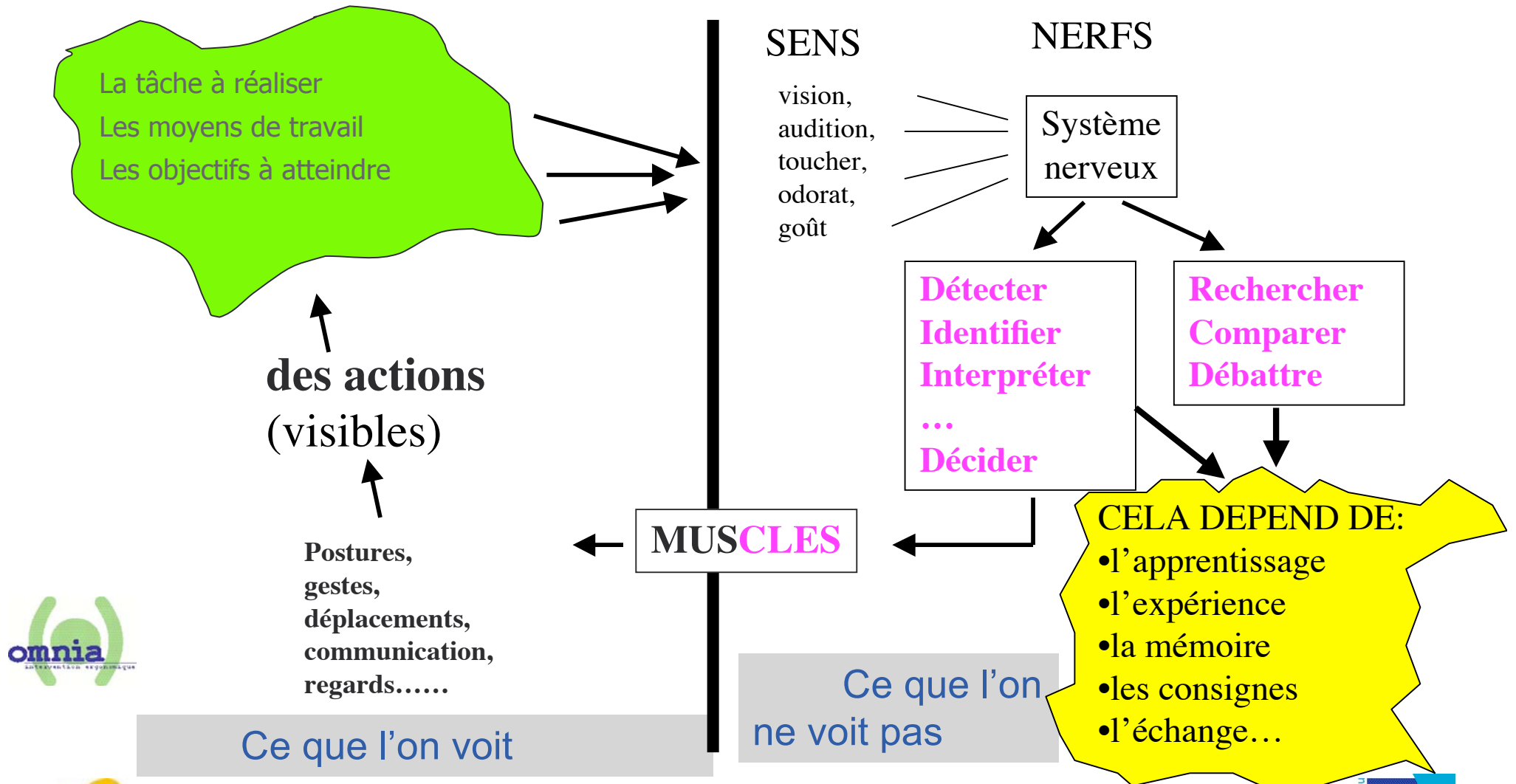


- Non atteinte des objectifs assignés quels que soient les modes opératoires mis en oeuvre

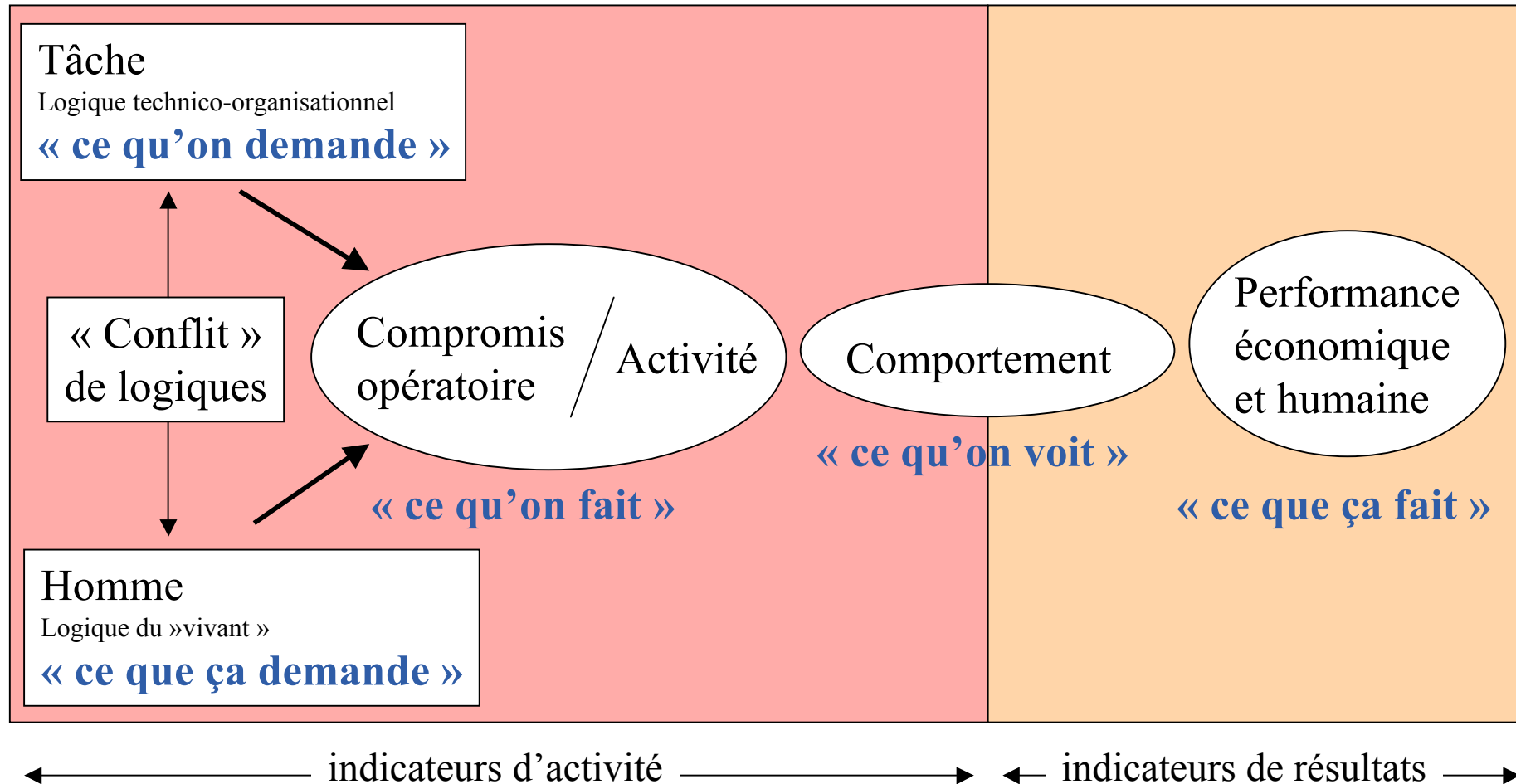
# Tout le travail ne se voit pas, seuls les comportements et les résultats de l'activité (1/3)



# Tout le travail ne se voit pas, seuls les comportements et les résultats de l'activité (2/3)



# Tout le travail ne se voit pas, seuls les comportements et les résultats de l'activité (3/3)



Source : F Hubault, dans traité d'ergonomie, Ed Octarés, 96

# Fonctionnement humain au travail

## 10 repères pour instruire un projet

1. Les personnes sont différentes,
2. Le confort gestuel et postural suppose régulation, variation, changement
3. Le travail est : mental, physique et psychique
4. Le travail théorique ne suffit pas pour comprendre le travail
5. Le travail dont on parle ne représente pas tout le travail que l'on fait
6. Voir et entendre dépend de la mission professionnelle que l'on a
7. On juge trop souvent à partir des comportements sans comprendre les raisons : toute conduite humaine a un sens
8. Il est nécessaire de comprendre le travail avant de vouloir le transformer
9. Il s'agit de comprendre l'avis des personnes et pas seulement de prendre leur avis
10. Il faut inventer des marges de manœuvre, des possibilités de régulation pour prendre en compte les variabilités.

D'après Michel Mérit Consultants

# L'effet âge

# Vrai ou faux ???

- **L'absentéisme** augmente avec **l'âge**
- Les **capacités d'apprentissage diminuent** lentement au cours de la « 2ème partie de carrière »
- Les seniors ont une plus faible tolérance aux **horaires atypiques** (surtout aux variations)
- Les salariés âgés ont des **capacités fonctionnelles réduites et sont démotivés**

# A quel âge est-on vieux ?

- Le vieillissement : **déclin ou richesse de l'expérience ?**
- Des « demi-vieux » avant l'âge
- L'âge d'être vieux est une **construction sociale**

**La question n'est pas  
« être ou ne pas être » vieux.**

**Elle est se sentir vieux ... ou non**

# Les effets du vieillissement

- Une **faible limitation de la force** musculaire et de la **mobilité articulaire**
- Les **performances sensorielles dépendent** de l'environnement
- Une **sensibilité aux changements** plus forte (le changement de trop) (RPS)
- Un accroissement des **risques cardio-vasculaires**
- Une fragilisation du sommeil et une **moindre tolérance au travail de nuit**

# L'usure professionnelle

- Les conditions de travail peuvent être **facteur de vieillissement prématuré**
- Les **dégradations fonctionnelles** ont un « calendrier » différent d'une personne à une autre et d'un emploi à un autre

**A 60 ans, un cadre supérieur a 24 ans d'espérance de vie  
Un ouvrier qualifié, 15 ans !**

# Des conditions de travail plus sélectives sur l'âge

- Le développement des horaires atypiques
- L'accumulation des contraintes de temps
- La fréquence croissante des changements techniques et organisationnel

**Conduire une réflexion globale**

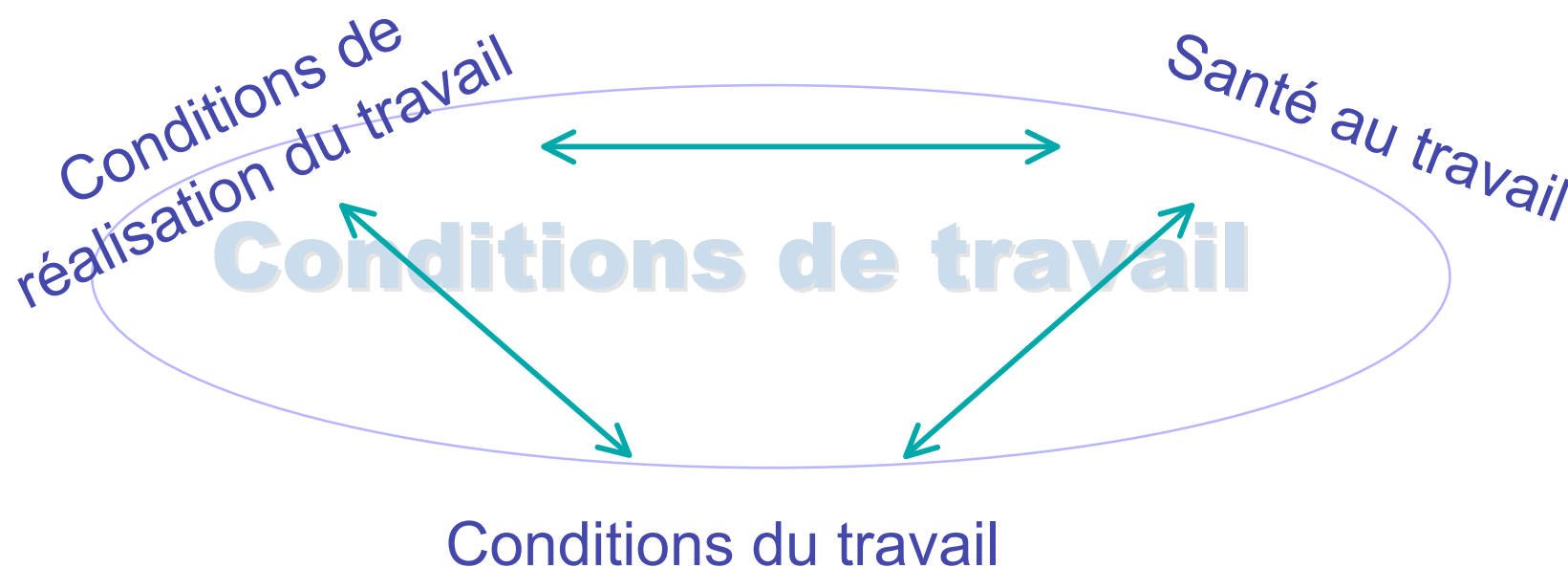
# Des définitions et notions...

# **Conditions de travail** **une locution qui peut recouvrir** **plusieurs sens**

**Conditions de travail**

# Conditions de travail

une locution qui peut recouvrir  
plusieurs sens...



# Santé : de quoi parle-t-on ?

- **Définition statique mais large...**
  - ✓ État de bien être *physique, mental* et *social* ne consistant pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité (OMS 1946)
- puis **dynamique** :
  - ✓ Être en bonne santé, c'est être capable d'exercer une activité intellectuelle et sociale en dépit de troubles ou de handicaps éventuel (OMS-Euro 1978)
  - ✓ « capacité pour chaque personne d'influencer son propre environnement et sa propre vie » G. Ganguilhem (philosophe-médecin)
- Et **exigeante** :
  - ✓ « La santé au travail devrait avoir pour objectif la promotion et le maintien du plus haut degré de santé physique, mentale et bien-être social des travailleurs (BIT, 1998)

# Plus largement : le travail un facteur de santé

- Le **travail** est un **facteur de santé**
  - ✓ Physique mais surtout psychique et social, construction de son identité personnelle et sociale... (apprentissage, créativité, valeurs, reconnaissance...)
- Les **conditions de travail** peuvent avoir :
  - ✓ Un **effet délétère** sur de santé la santé des salariés : usure (pénibilité)
  - ✓ Un **effet constructeur**, évolution du rapport au travail ( engagement, intégration handicap, diversité...), processus dynamique

# Bien être (au travail)... c'est quoi ?

- **Définition générale** : Un état qui touche à la santé, au plaisir, à la réalisation de soi, à l'harmonie avec soi et les autres (wikipédia)
- **Au travail, cet état dépend**
  - Des **caractéristiques** de l'individu
  - Des **conditions** dans lesquels l'individu **réalise son travail** (moyen matériels, compétences exigées, compétences possédées... exigences de production...)
  - **De la dimension psychosociale** : sens du travail, l'évolution de ce sens, qualité des coopérations et des relations sociales, du management, reconnaissance, perspective d'évolution
  - Du **lien ou de l'impact avec l'organisation de vie personnelle**

# La pénibilité (1/3)

## différentes définitions

- **Pénibilité du travail** : une **usure « négociée » socialement** (astreintes potentiellement pathogènes à long terme)
  - Pénibilité qui renvoie à des contraintes usantes (travail de nuit...)
- **Pénibilité au travail** : des **difficultés ressenties**
  - Par rapport à des conditions et des contraintes de travail
  - Par rapport à une santé déficiente (situation de handicap)
  - Par rapport à des capacités fonctionnelles qui évoluent (âge...)
  - Liées aussi au rapport que le salarié entretient avec son travail
- **Mais une situation qui peut être transitoire** si les contraintes et conditions de travail évoluent

# Les définitions (2/3)

## La pénibilité

- La Pénibilité renvoie à une dimension subjective du travail
  - ✓ Même si tout travail est potentiellement pénible, nous considérons qu'il y a pénibilité dès lors que **des difficultés sont ressenties** par l'individu en lien avec la réalisation de son travail
  - ✓ La pénibilité peut être générée par des **formes de sélectivité** de certaines situations de travail. Elle peut découler du vécu d'une situation handicapante dans le travail.
  - ✓ La pénibilité peut apparaître suite à des problèmes de santé.
  - ✓ La pénibilité peut générer de l'usure et l'usure peut générer de la pénibilité.
- **La pénibilité correspond à un état à un instant T,**
- **les facteurs du ressenti négatif peuvent être liés aux exigences du travail,**
- **mais aussi au rapport que la personne entretient avec son travail (adéquation entre les valeurs, équilibre entre la vie au travail et hors travail...)**

# La pénibilité (3/3) :

## Plusieurs notions à articuler

- **Deux dimensions** à la pénibilité :
  - Physique
  - Psychique
- Exposition à **des facteurs de pénibilités liées aux contraintes du travail**
  - **Ambiance et environnement** (bruit, température, lumière, poussière... atmosphère et produits chimiques, CMR...)
  - **Contraintes physiques**, charges de travail, contraintes psycho-sociales
  - **Organisation et rythme du travail** (posté, nuit, chaîne, dépendance organisationnelle, temps de travail... lien avec vie hors travail, vie domestique)
- **Évolution de la prise en compte**
  - **De l'individu au collectif : la prévention**
  - **Dans la durée : suivi individuel** (traçabilité) de l'exposition aux risques professionnels (dossier médical, fiche individuelle d'exposition RP)

# L'usure professionnelle

- Trois registres d'usure, ou d'atteinte de la santé, peuvent être identifiés
  - ***l'usure fonctionnelle ou vieillissement biologique***
    - ✓ Déclins physiologiques correspondant aux modifications de l'organisme avec l'avancée en âge.
    - ✓ Ils diminuent la résistance et l'adaptabilité du corps aux pressions de l'environnement
  - ***l'usure prématurée***
    - ✓ Altération de la santé plus rapide que l'altération naturelle
    - ✓ Diminution des capacités fonctionnelles
    - ✓ Générée ou non par le travail.
  - ***l'usure professionnelle***
    - ✓ Altération de la santé d'origine professionnelle.
    - ✓ Des manifestations de plusieurs ordres : physiques, cognitives et/ou psychiques. Il n'y a pas nécessairement d'usure fonctionnelle.

# L'usure professionnelle

- Correspond à un **processus d'altération** (accélérée - par rapport au processus naturel) de la santé du salarié **lié au travail**
- Dépend du **cumul d'expositions** du salarié à des contraintes du travail qui peuvent être de natures diverses et combinées
- Se **combine aux effets de l'avancée en âge** tout au long de la vie professionnelle.
- Dépend des **régulations possibles en situation et tout au long du parcours professionnel**
- **Remarques :**
  - ✓ l'usure peut concerner **tous les âges** et se manifeste au travers de **différents symptômes** d'atteinte de la santé qui ont un **impact** sur **la qualité de vie** au travail, le **parcours professionnel** et la **performance de l'entreprise**.
  - ✓ Il peut y avoir **usure sans pénibilité** (tout au moins au moment de l'exposition), effet différé : amiante, CMR
  - ✓ Les résultats de l'usure se manifestent au travers de symptômes d'atteinte de la santé, des indices de l'usure sont aussi à rechercher du côté d'effets négatifs pour l'efficacité productive

# Représentations et pénibilité

- **Confusion pénibilité** (ressenti) et **usure** (effet du cumul)
- Consacrée par **des années de pratiques de négociation** et de réglementation (décret sur pénibilité)
- Confusion **entre pénibilité et facteurs de pénibilité**
- « **Invisibilité** » des facteurs de pénibilité auxquels sont soumis **les femmes** sous des prétendues aptitudes naturelles, ex : « care », gestes répétitifs sur finition....
- Une **intégration psychique de la pénibilité** du poste de travail, du métier..., **individuelle et collective** (parfois « protective » pour la santé mentale -psycho dynamique- mais aussi sélective et pouvant être excluante) mais **difficile à révéler et à faire évoluer**

# Usure et contraintes de travail

Cumul et / ou combinaison

**Facteurs potentiels d'usure professionnelle**

**Exposition à des horaires atypiques**

**Hyper sollicitations**

**Physiques**

**Cognitives**

**Psychiques**

**Répétition de situations d'activité empêchée**

**Activité entravée**

**Hypo sollicitations**

**Absence de perspectives**

**Exposition à des nuisances physico-chimiques**

# Usure et Contraintes de travail (1)

- Situations d'hyper sollicitation physique, cognitive et/ou psychique :
  - **hyper sollicitations physiques** : manutentions et ports de charges lourdes, postures pénibles, expositions des membres supérieurs à des vibrations, gestes contraints, travail en extérieur, au chaud, au froid ou à l'humidité, ...
  - **hyper sollicitations cognitives** : interruptions fréquentes de tâches, travail bousculé, nombre et diversité des informations à traiter trop importants, intensité de la concentration, de la précision nécessaire,...
  - **hyper sollicitations psychiques** : injonctions contradictoires (entre qualité, coûts, délais) hyper-responsabilisation individuelle, rapports tendus avec la clientèle, porosité des vies au travail et hors travail...

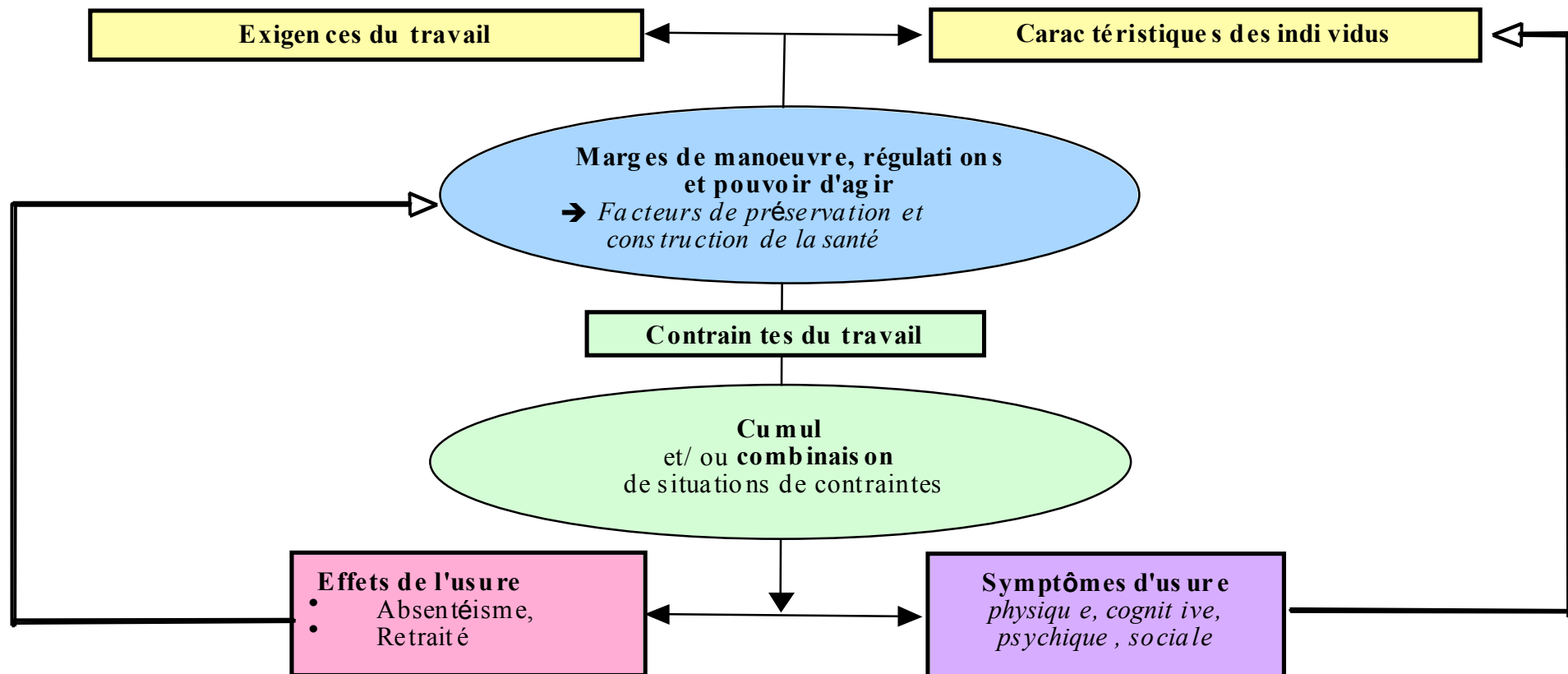
# Usure et Contraintes de travail (2)

- Situations d'activités empêchées
  - **Activités entravées :**
    - ✓ situations dans lesquelles le geste professionnel qui serait adéquat selon le salarié, est empêché
    - ✓ Injonctions contradictoires
    - ✓ Accumulation d'aléas et d'incidents avec absence ou insuffisance de moyens pour les gérer
  - **Hypo sollicitation :**
    - ✓ Fin de carrière et « obsolescence » des compétences
    - ✓ Changements organisationnels et technologiques
    - ✓ Mise au placard...
  - **Absence de perspectives :**
    - ✓ pas de possibilités d'apprentissage en situations
    - ✓ Perspectives professionnelles non perçues, bloquées...

# Usure et Contraintes de travail (3)

- Situations d'expositions à des nuisances physico-chimiques
  - **Des produits dangereux :**
    - ✓ Amiante, CMR...
  - **Des combinaisons dangereuses :**
    - ✓ Produit chloré + acide
    - ✓ une graisse qu'on chauffe...

# Processus d'usure professionnelle : Déterminants et effets



# Conclusion : des facteurs et un processus d'altération mais aussi de construction de la santé

- **L'usure professionnelle, un processus d'altération** de la santé qui **dépend** :
  - ✓ Du **cumul** et/ou de la **combinaisons** d'expositions de la personne à des contraintes du travail
  - ✓ Qui peuvent être de **natures diverses** :
    - Des situations d'hyper sollicitation physique, cognitive e/ou psychique
    - Des situation répétées d'activités empêchées
    - Expositions à des nuisances physico-chimiques
- **... à mettre en lien avec un processus de construction**
  - ✓ **Régulations**, marges de manœuvre (collectif, expérience...)
  - ✓ **Facteurs de construction** (sens, utilité, métier...)
  - ✓ Proposition de **parcours professionnel** qualifiant, enrichissant, reconnu et qui a du sens pour l'individu

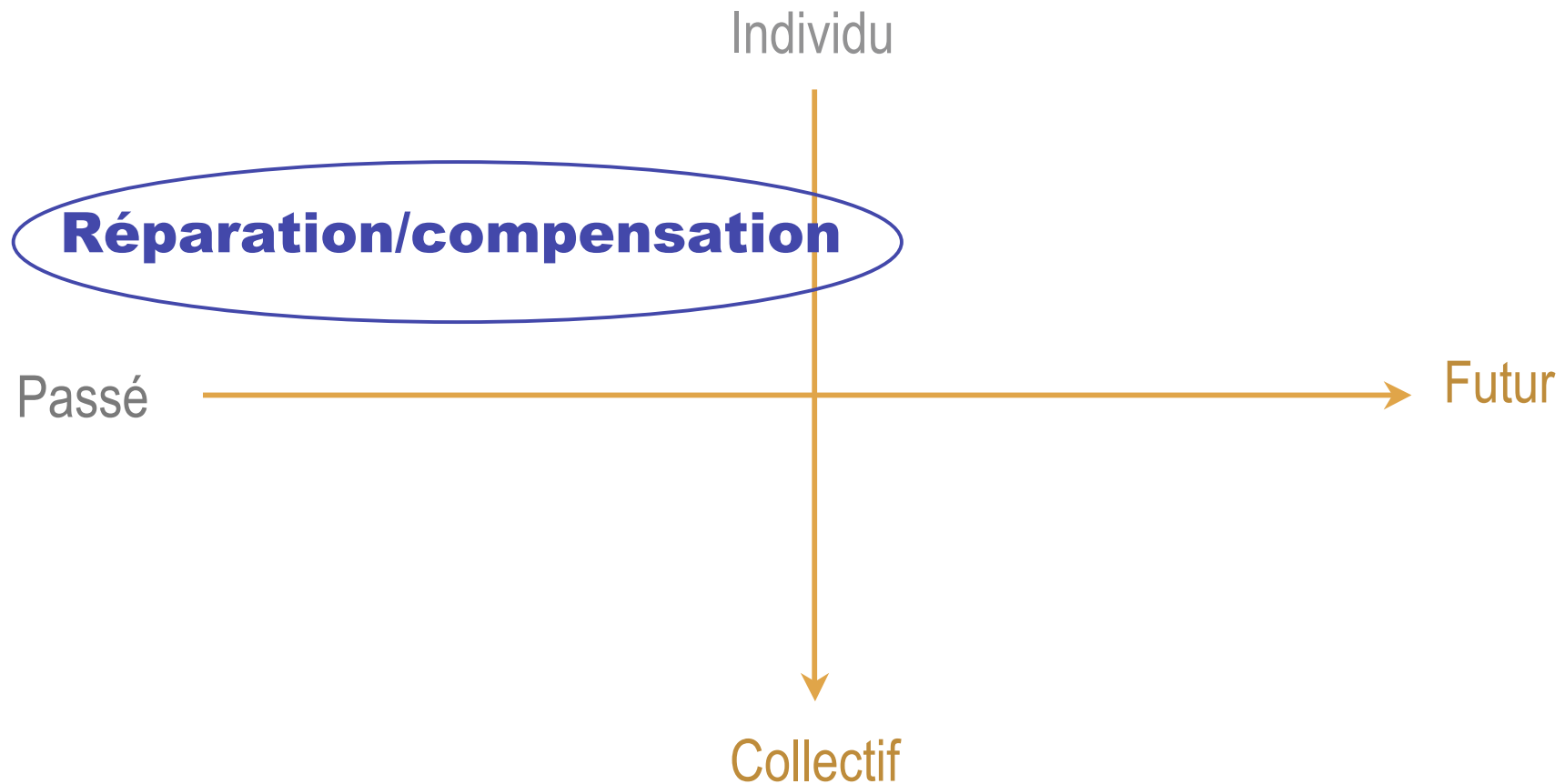
# Conclusion : Usure, contraintes et pénibilité

- Liens avec les contraintes :
  - Ressenties comme pénibles ... ou non
    - ✓ Travail de nuit, amiante
    - ✓ Ports de charge,...
  - Qui conduisent à de l'usure ... ou non
    - ✓ Effets de sélection du travail (travailleurs « sains »)
- Quand l'usure « joue » sur la pénibilité
  - La pénibilité peut apparaître suite à des problèmes de santé qu'ils soient liés au travail ou non . Elle peut découler du vécu d'une situation handicapante dans le travail.
  - La pénibilité peut générer de l'usure professionnelle ....
  - et l'usure professionnelle peut générer de la pénibilité

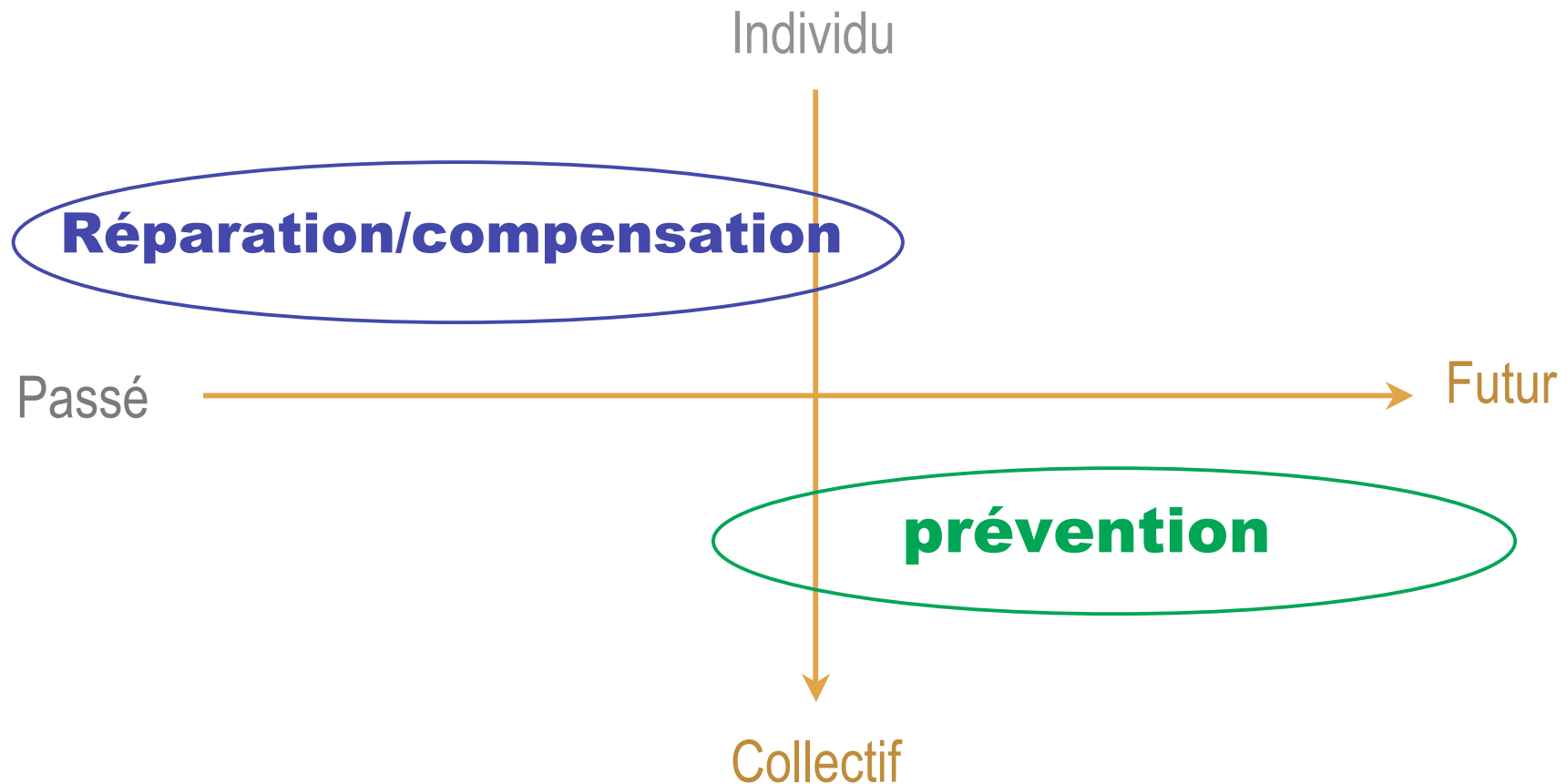


# Logiques d'action et postures

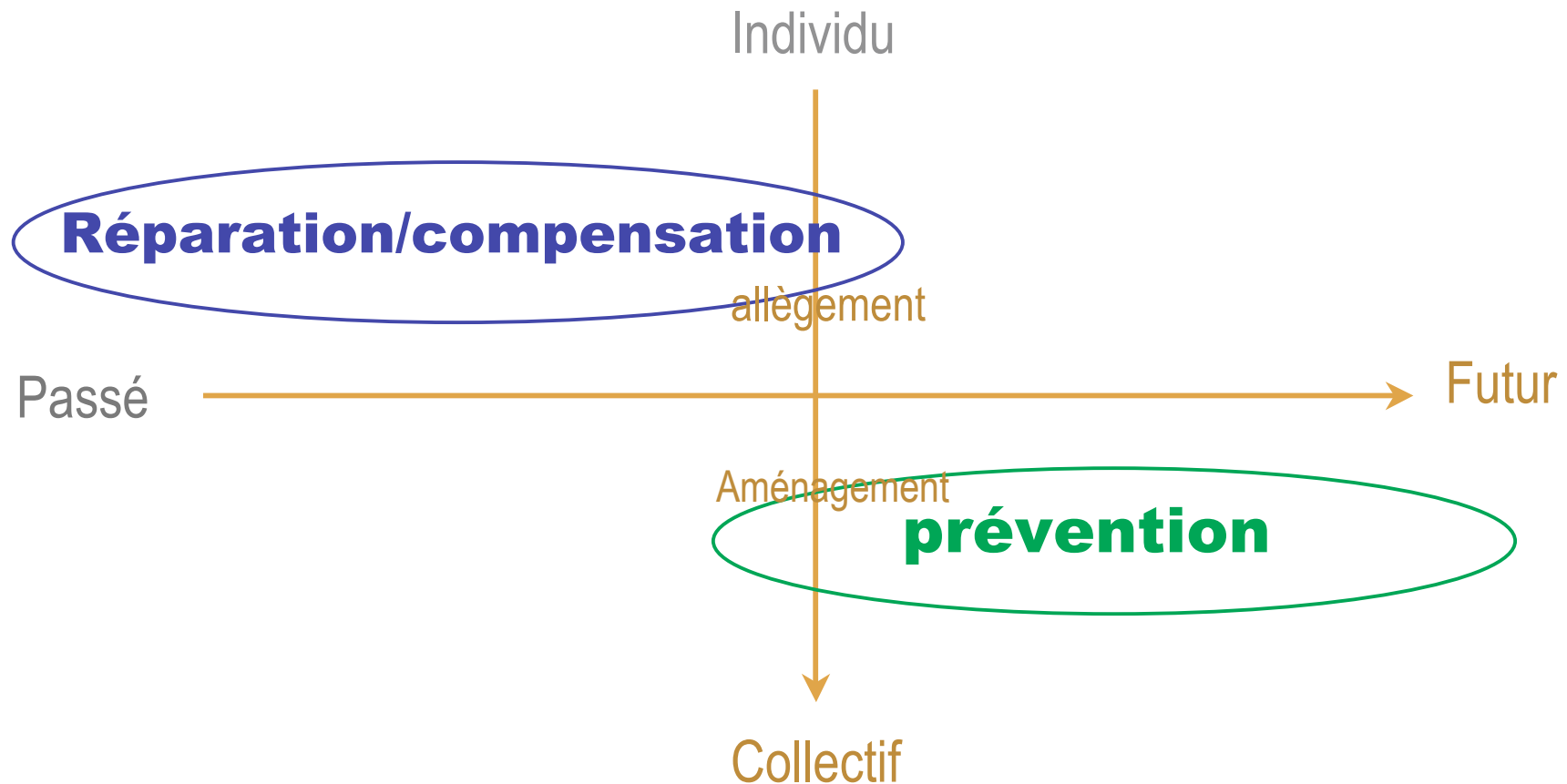
# Deux logiques et postures différentes



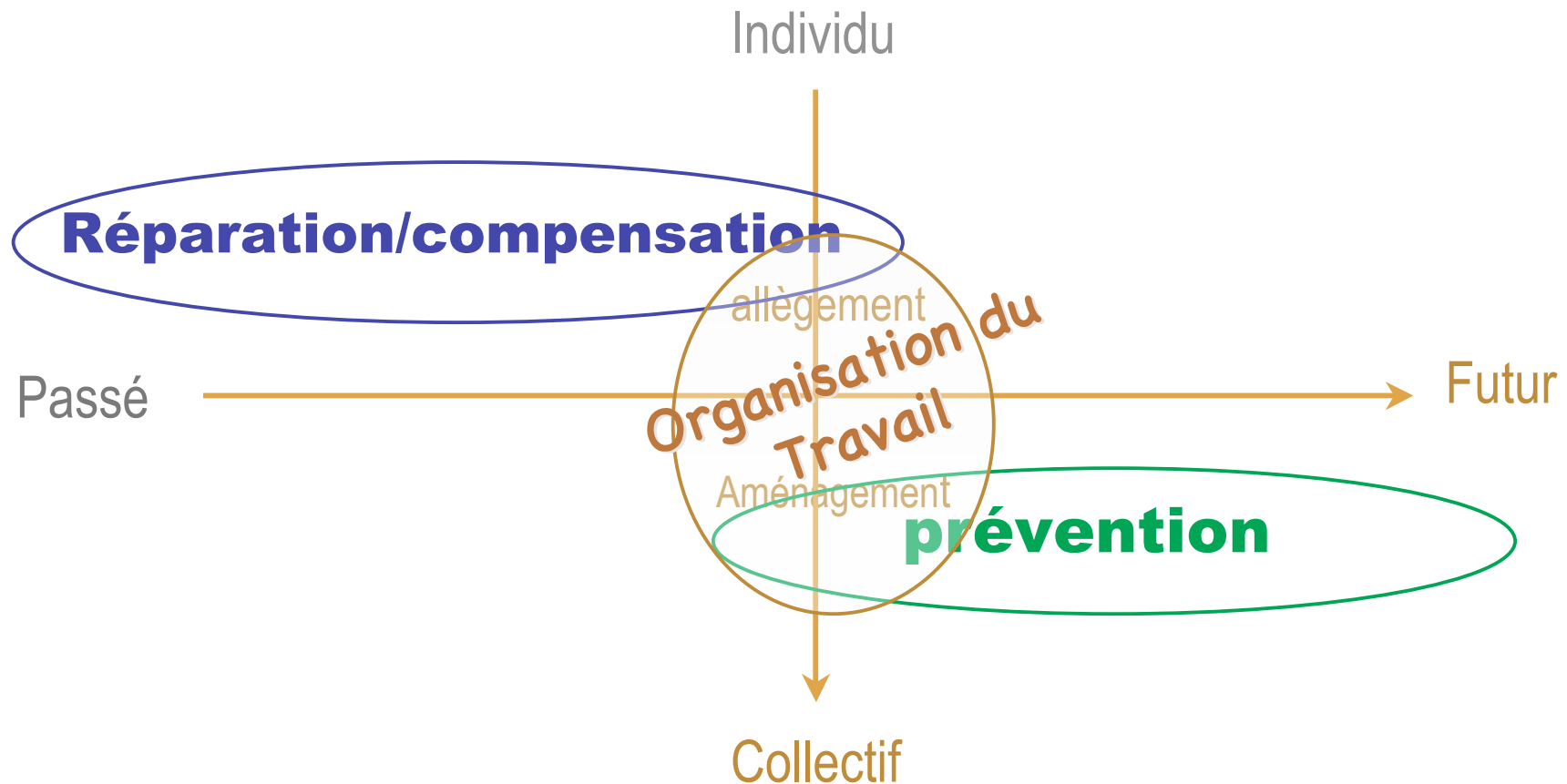
# Deux logiques et postures différentes



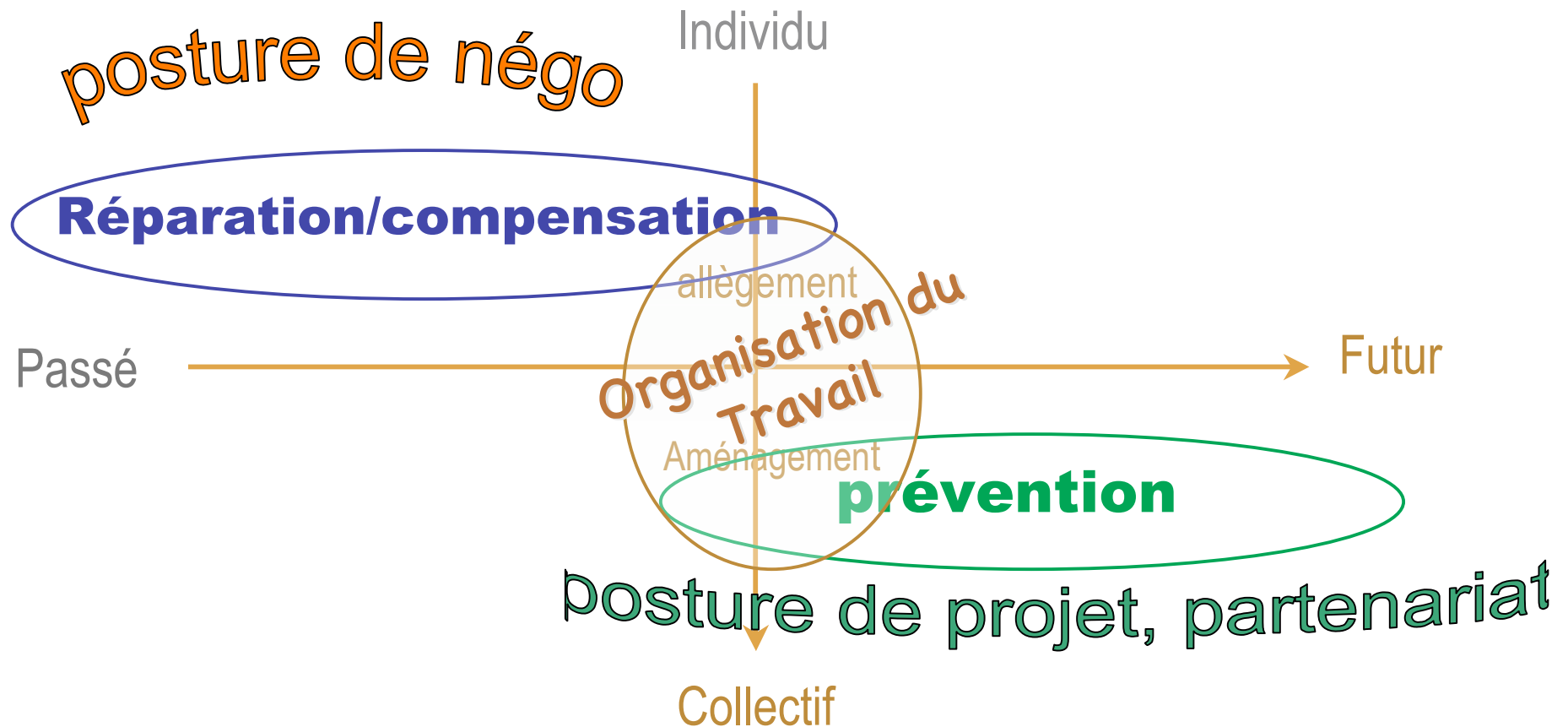
# Deux logiques et postures différentes



# Deux logiques et postures différentes



# Deux logiques et postures différentes





AGIR...

# 3 phases pour agir

- **Se mettre d'accord**
- **Comprendre pour agir** : le diagnostic
  - Repérer
  - Analyser
  - Dégager des pistes
- **Agir** :
  - Réduire (ou faire disparaître) les facteurs d'exposition
  - Réduire l'exposition (protection, limitation du temps d'exposition, parcours professionnels...)
- **... et piloter**

# Les grandes lignes d'une démarche

## Le cadrage

- Un *chef de projet*
- Un *comité de pilotage*
- Construire un *point de vue partagé* (débat en CHSCT, acteurs de l'entreprise et de la prévention...)
- Des *moyens*
  - Humains
  - Temporels
  - financiers

## Les étapes

- Un état des lieux
  - des indicateurs d'alerte aux
  - indicateurs de suivi et d'action
- Pour orienter les étapes
  - investigations, groupes de
  - travail, recherches de
  - solutions, tests, mises
  - en œuvre, évaluations...
- Créer un système « itératif » pour traiter les difficultés (aléas de production) opérateurs et encadrement

# Quelques incontournables ...

- Pas un projet « en plus », mais un projet qui s'intègre à tous les projets de l'entreprise
- La nécessaire implication des salariés dans les groupes de travail, des instances représentatives du personnel (CHSCT) et de l'encadrement de proximité
- Un engagement nécessaire de la direction (en temps, financier et humain)
- Passage obligatoire par la construction d'un socle commun de connaissance : « s'accorder pour agir ». Les TMS sont un problème de l'entreprise (et non l pathologie des activités extra-professionnelles).
- prendre conscience liens impacts sur la santé /dysfonctionnements organisationnels
- partir de là où en est l'entreprise ( maturité culturelle, contraintes, historique...)

# Les démarches à mettre en œuvre

- **Faire un état des lieux de la population sous toutes ses dimensions : âge, sexe, ancienneté, absentéisme, turn over, postes occupés, état de santé**
- **Croiser les données pour leur donner du sens : pyramide décalée...**
- **Les parcours professionnels et pratiques de formation**
- **départs prévisibles,...** le point sur les **compétences qui risquent de partir...**
- Les **difficultés** liées aux situations de travail ou aux projets, les compétences mises en œuvre

# Trois pistes clés pour agir

- **Re concevoir postes de travail et organisation**
  - Pénibilité, usure, capacités fonctionnelles et restrictions d'aptitudes
  - Rechercher des possibilités d'autorégulation
  - Mener des analyses comparatives des « façons de faire »
- **Adapter les modalités de conduite du changement et d'acquisition des compétences**
  - Mieux anticiper l'impact de projets sur la santé et les compétences
  - Intégrer les caractéristiques des salariés
  - S'appuyer sur l'expérience des opérateurs
- **Préparer les départs, les transferts de savoir-faire**
  - Recenser les savoir faire « en partance »
  - S'appuyer sur l'expertise des anciens pour intégrer les nouveaux
  - Anticiper/réguler les conflits inter générationnels

# Ce que ça produit...

- Evolution du management vers un management participatif qui intègre les compétences et savoir-faire de terrain
- Evolution du dialogue social dans l'entreprise (CHSCT-Direction) « on quitte l'opposition pour aller vers un partenariat » « la confiance s'installe avec la crédibilité »
- On n'est plus uniquement focalisé sur l'objectif en soi, on prend en compte « ce que ça demande » d'atteindre cet objectif. Les moyens sont un critère d'efficacité et sont définis à partir des besoins du terrain.
- Une reconnaissance de l'encadrement vers les opérateurs, mais aussi des opérateurs vers l'encadrement. « parce que tu connais, tu reconnais... les différents métiers »
- Développement de compétences pour les acteurs du projet : compréhension fine du travail.
- Des conditions de travail mieux adaptées, ça favorise la préservation de la santé et la performance de l'entreprise.

# ARACT/ANACT

## des ressources existantes et à venir sur ces sujets

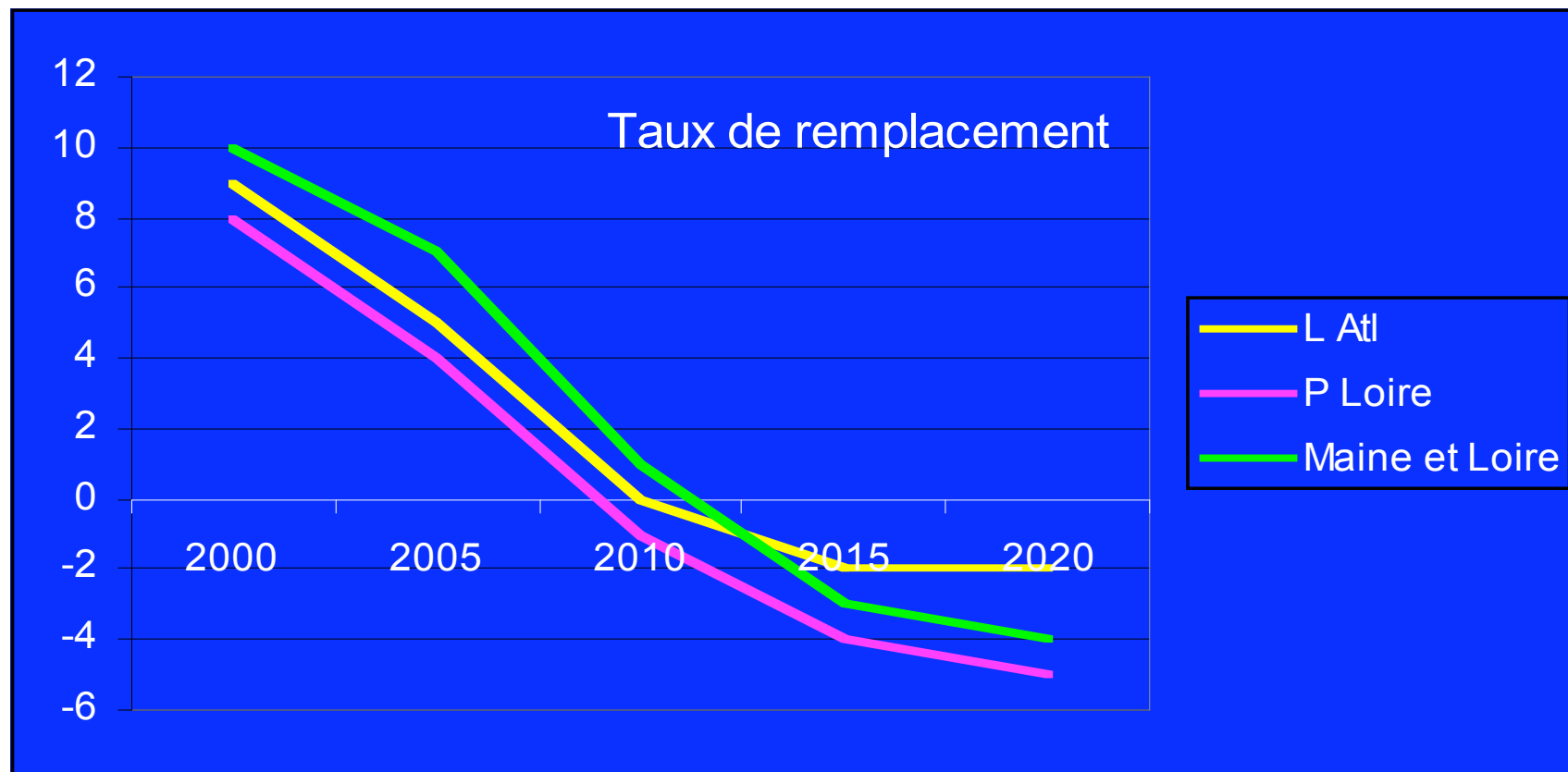
- Sites ou dossiers Web :
  - ❑ Pages [www.pdl.aract.fr](http://www.pdl.aract.fr)
  - ❑ [www.priorite-seniors.fr](http://www.priorite-seniors.fr)
  - ❑ Dossier Web à venir sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
- Guides et ouvrages :
  - ❑ Guide mixité
  - ❑ Fiches outils mixité à sortir, idem pénibilité
  - ❑ « Travail&CHANGEMENT » thématiques
  - ❑ ...



# Pages annexes

# Contexte sur la question des âges ?

Exemple : le taux de remplacement (entrants / sortants) ...



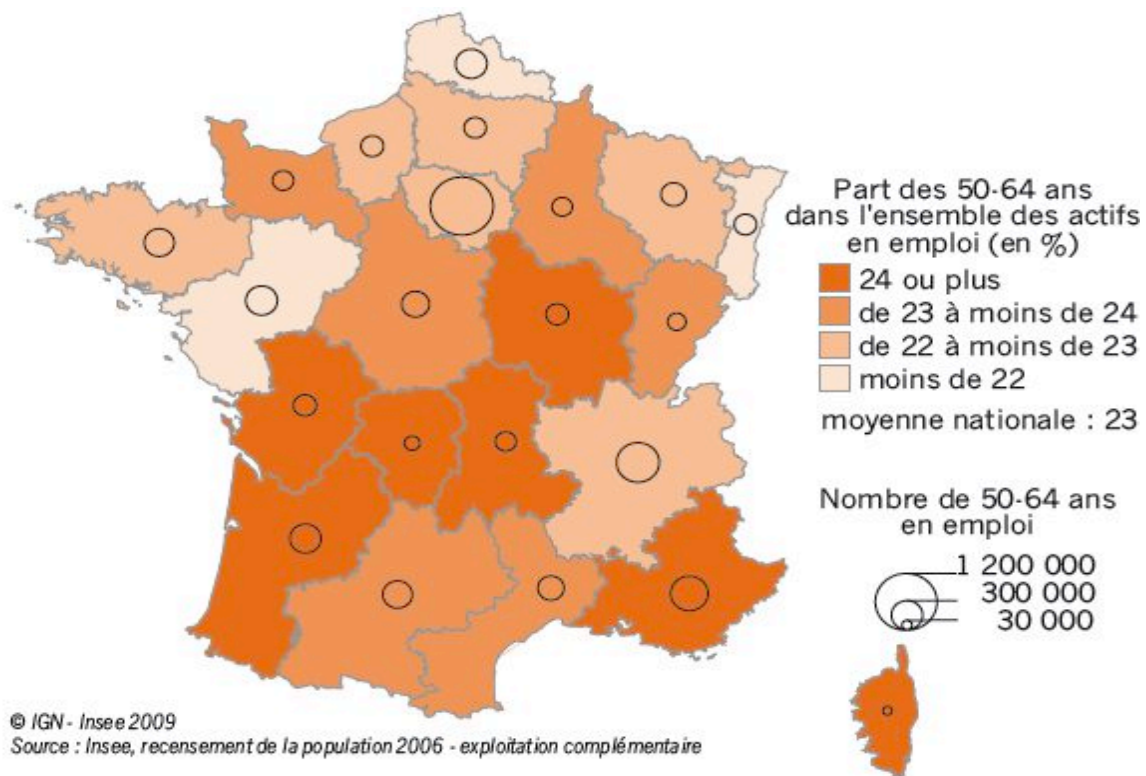


# L'emploi des seniors en Pays de la Loire : enjeux et perspectives

Une étude INSEE / DIRECCTE des Pays de la Loire  
Partenaires associés : Pôle emploi, CARIF-OREF, ARACT

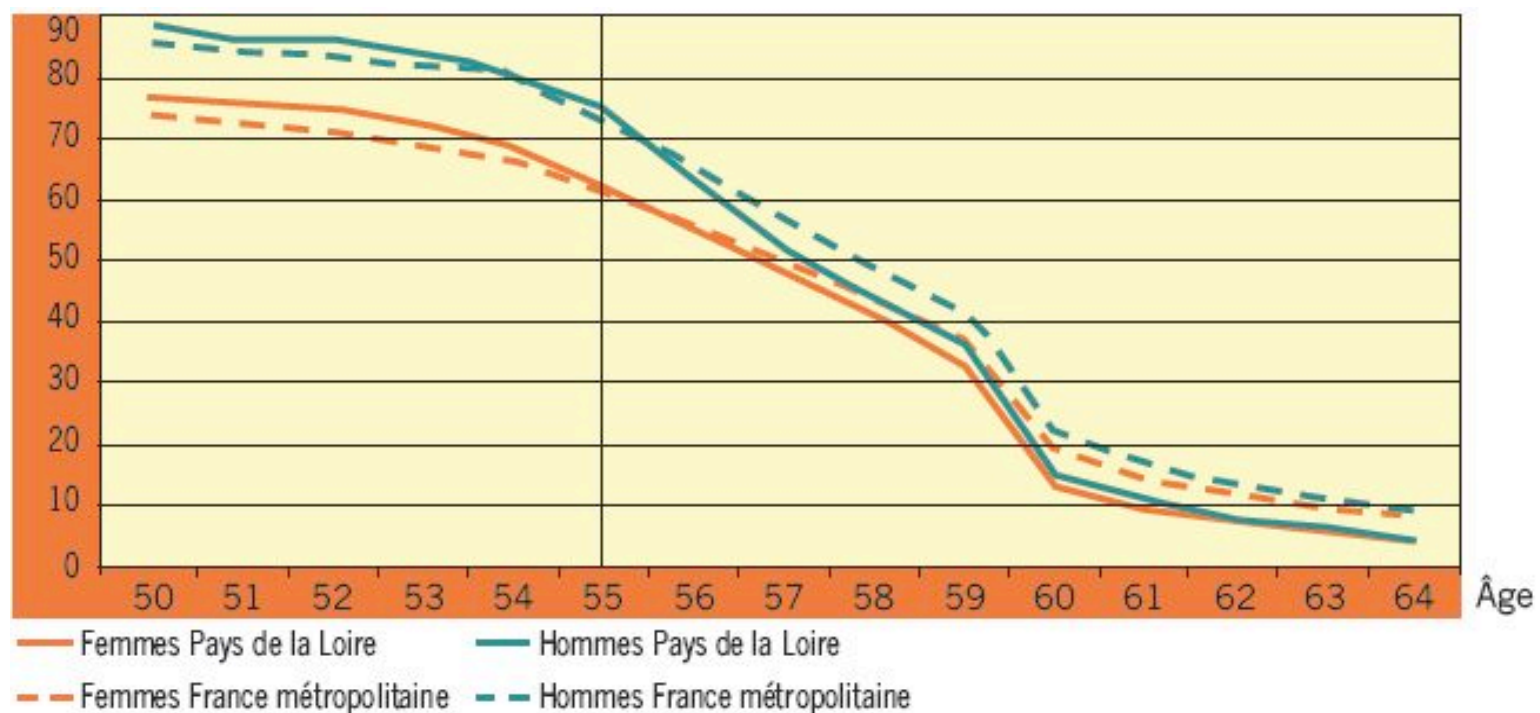
DIRECCTE des Pays de la Loire – Service ESE « Etudes, Statistiques, Evaluation »  
« 8<sup>ème</sup> semaine pour la Qualité de la Vie au Travail » - ARACT des Pays de la Loire - 31/05/2011

## Peu de seniors parmi les actifs en emploi en Pays de la Loire



## Des retraits d'activité plus précoces qu'ailleurs : 1 personne sur 2 ne travaille plus après 57 ans

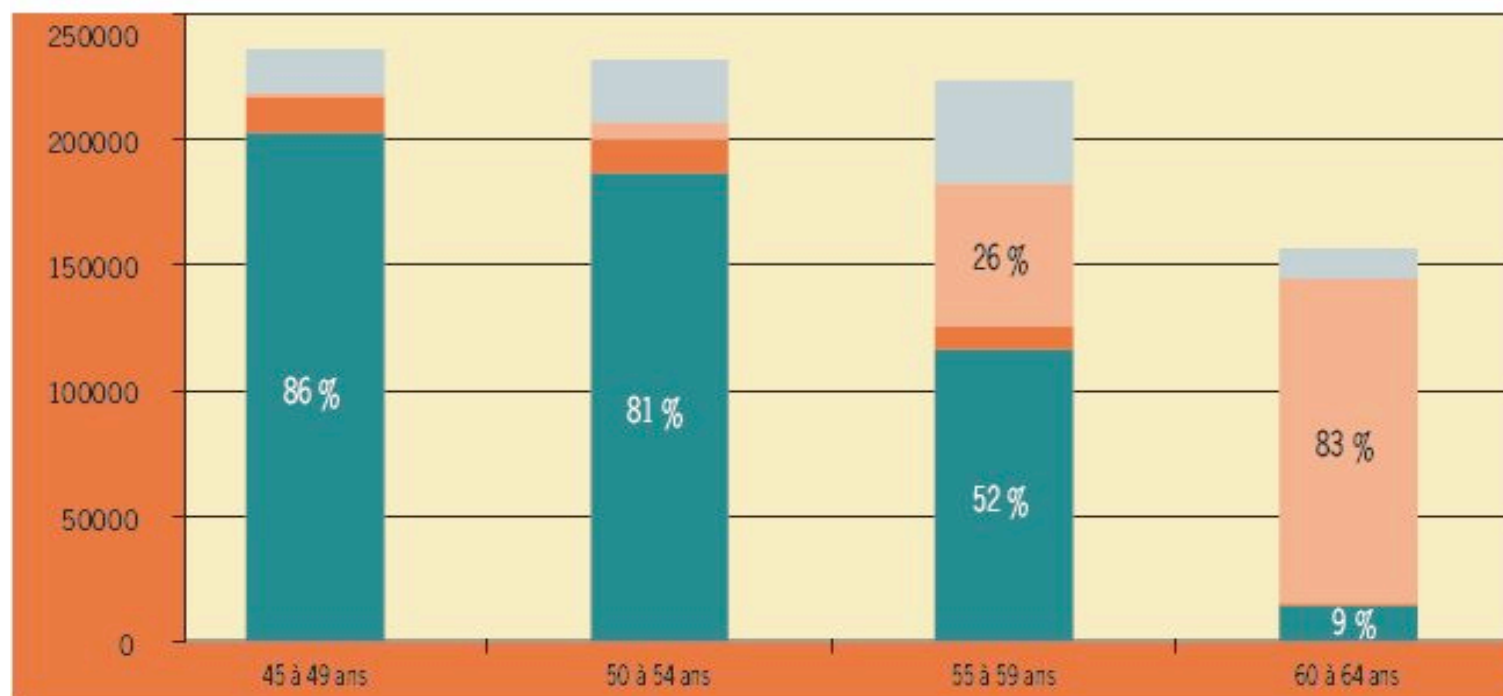
Taux d'emploi selon l'âge (%)



Source : Insee, recensement de la population 2006.

## Des retraites pour les 60-64 ans

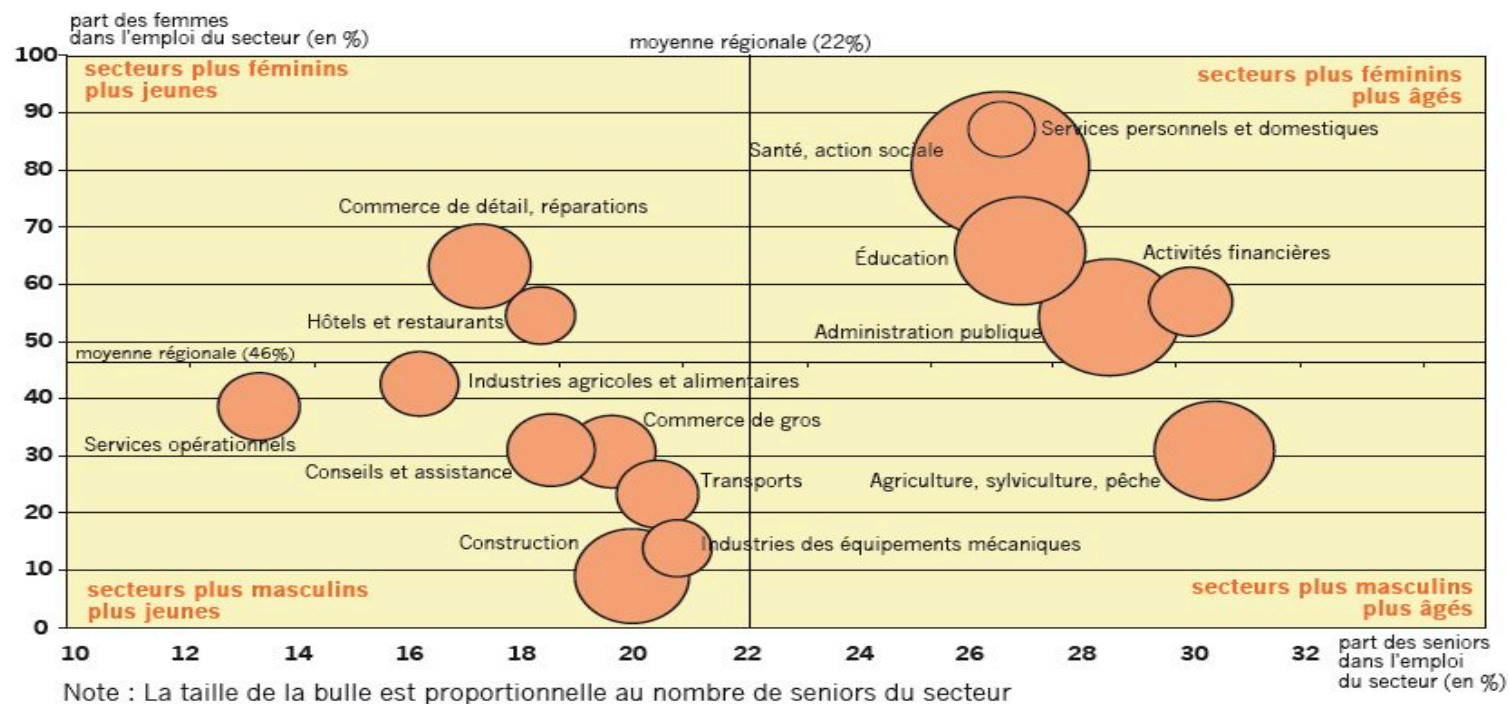
Répartition des personnes de 45 ans et plus entre activité et inactivité



Source : Insee, recensement de la population 2006. ■ En emploi ■ Chômeurs ■ Retraités ou préretraités ■ Autres inactifs

## Des seniors dans la santé, l'action sociale, l'éducation, l'administration publique

### Nombre de seniors (50-64 ans) par secteur d'activité



## 360 000 retraits d'activité en Pays de la Loire d'ici 2020 ...

De fortes disparités dans la proportion de départs en retraite selon les secteurs d'activité



Note : Le taux de retrait est la part des actifs ayant un emploi en 2005 qui ne seront plus sur le marché du travail en 2020

# ... 360 000 retraits d'activité en Pays de la Loire d'ici 2020

## De fortes disparités dans la proportion de départs en retraite selon les métiers

### Postes à pourvoir nombreux avec... de nombreux départs en retraite majoritairement masculins

Cadres de la banque et des assurances  
OQ de la mécanique  
Conducteurs de véhicules  
OQ travaillant par enlèvement de métal  
OQ des industries de process  
OQ du bois et de l'ameublement

### Postes à pourvoir nombreux avec ... de nombreux départs en retraite féminins

Employés de maison  
Assistants maternels  
Aides à domicile et aides ménagères

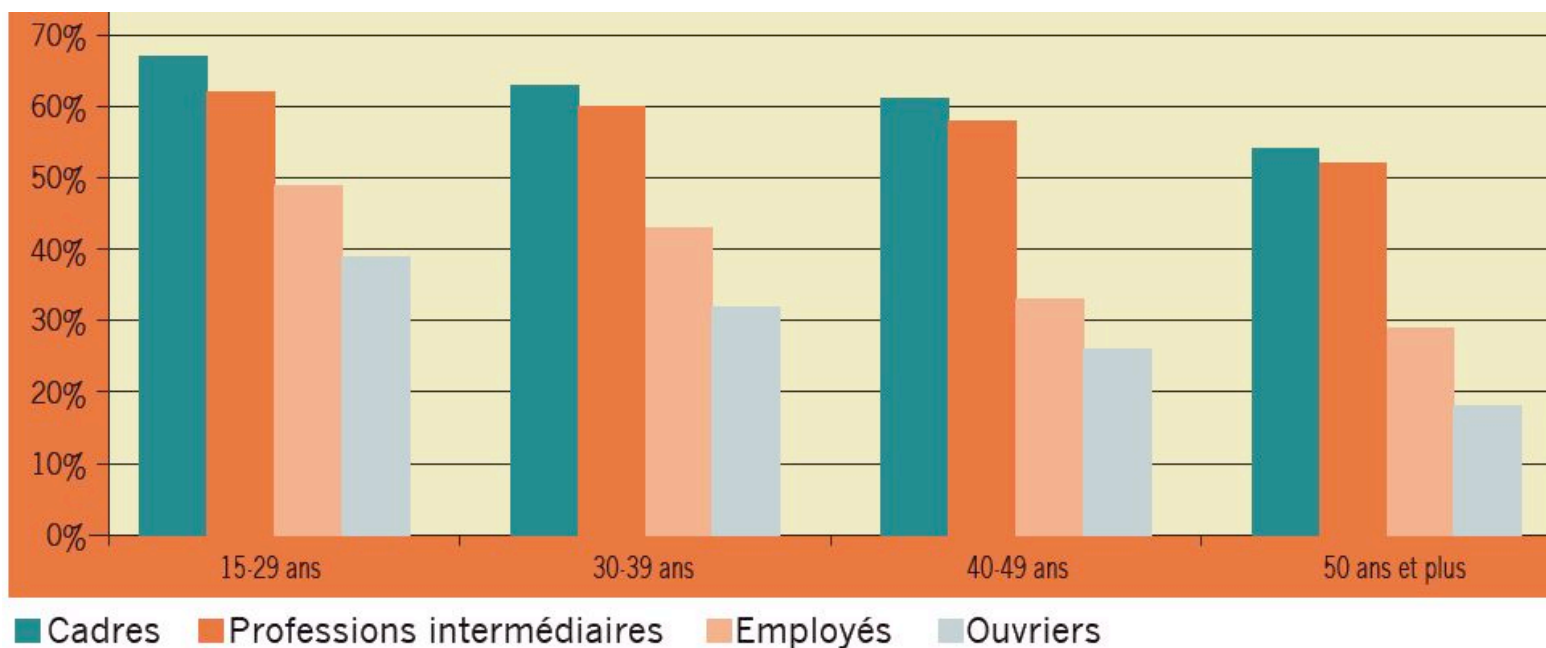
### Postes à pourvoir nombreux malgré des départs en retraite faibles

Infirmiers, Sages-femmes  
OQ du gros oeuvre du bâtiment  
Personnels d'études et de recherche  
Employés administratifs d'entreprise  
Aides-soignants  
Attachés commerciaux et représentants  
ONQ de la manutention  
Techniciens de l'informatique  
Ingénieurs de l'informatique



## Le taux d'accès à la formation professionnelle continue diminue avec l'âge ...

Taux d'accès à la formation professionnelle selon l'âge et la catégorie socioprofessionnelle (France)



Champ : salariés des secteurs public et privé.

Source : Centre d'études et de recherche sur les qualifications, enquête Formation continue 2006.

## ... des salariés seniors peu demandeurs de formation

Salariés déclarant des besoins de formation « très ou assez importants » par âge et csp



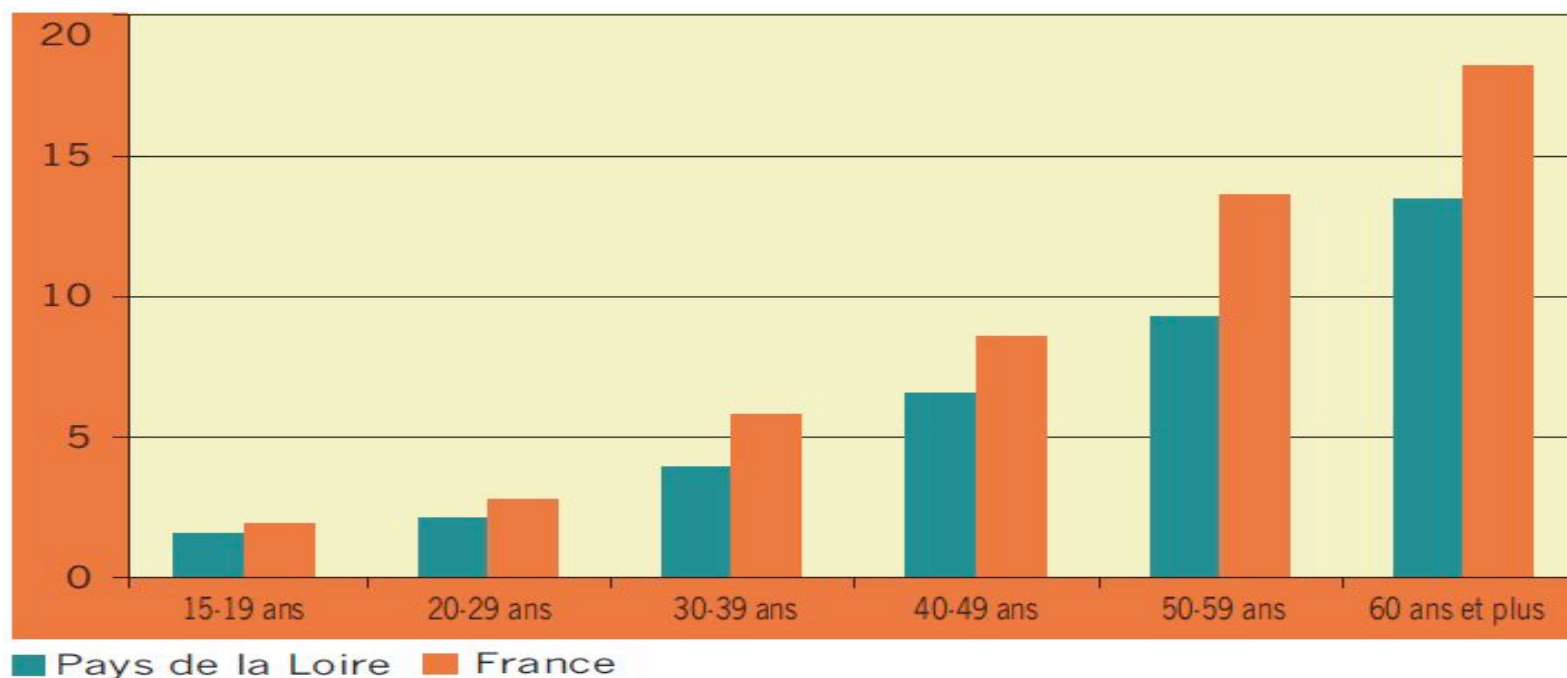
Champ : salariés des secteurs public et privé.

Source : Centre d'études et de recherche sur les qualifications, enquête Formation continue 2006.



## Moins d'accidents du travail chez les seniors ... mais des séquelles souvent plus graves

Part des accidents du travail avec incapacité permanente partielle (en %)



Source : Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés 2007 ; traitement Dares et Direccte.