

Quel travail pour les « seniors » ?

*Exposé au séminaire « Les seniors et l'emploi »,
Air France, 20 janvier 2010*

Serge Volkoff

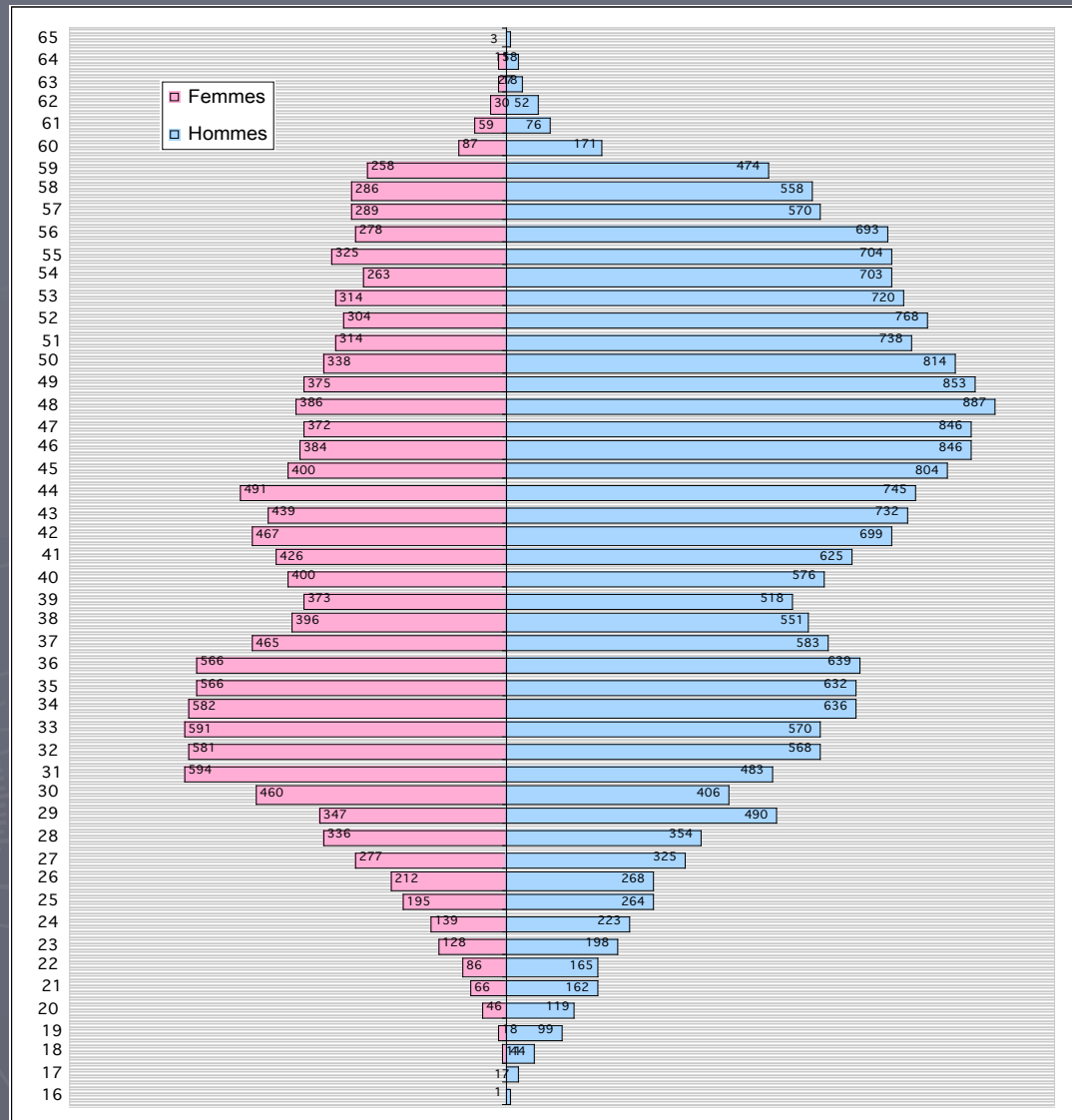
CEE / CREAPT

séminaire Omnes, Air France KLM, 20-01-10

Les évolutions démographiques de la population en emploi, à relier :

- _ Aux tendances démographiques d'ensemble*
- _ Aux dispositifs institutionnels et à leurs usages*
- _ Aux attitudes des employeurs vis-à-vis des salariés de diverses tranches d'âge*
- _ Aux aspirations des salariés en matière d'activité*

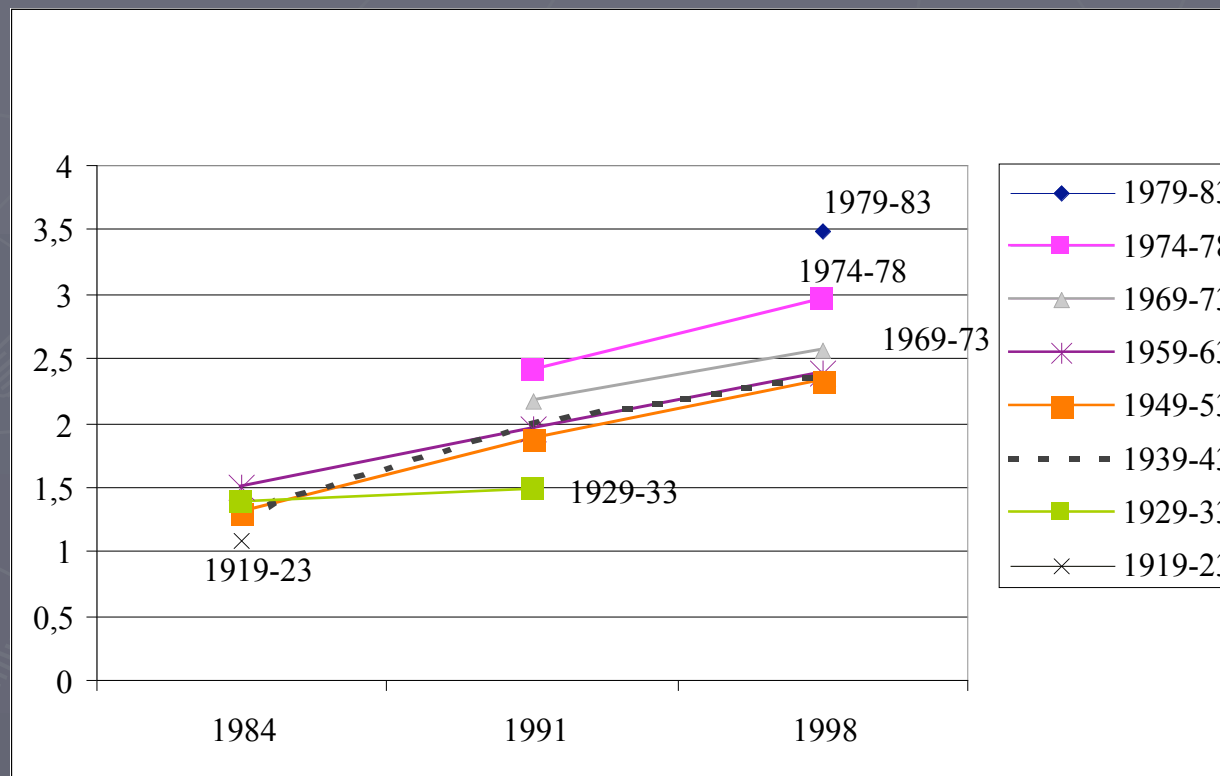
Exemple du personnel sol Air-France 2008



Les « évolutions » du travail :

- _ La persistance des grandes contraintes et nuisances physiques
- _ Le « productivisme réactif » (zéro stock, juste-à-temps, externalisations, qualité totale...) :
 - _ L'horaire stable et diurne, une norme en recul
 - _ Les facteurs de pression temporelle se diversifient et s'accroissent
 - _ Le modèle de la mobilité, et « l'entreprise en réseau »

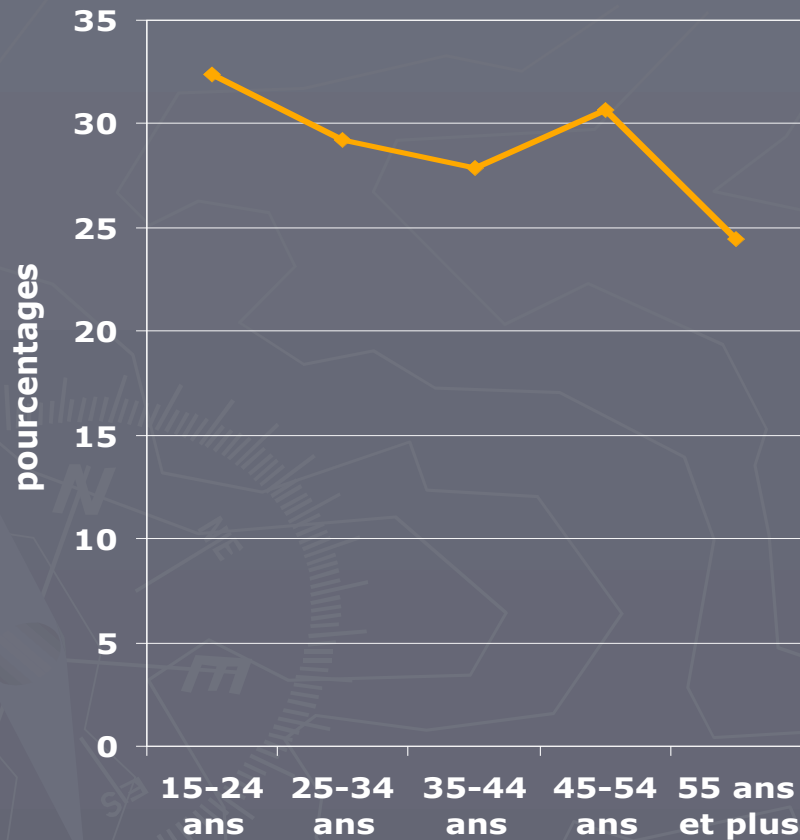
Cumul des pénibilités physiques par génération



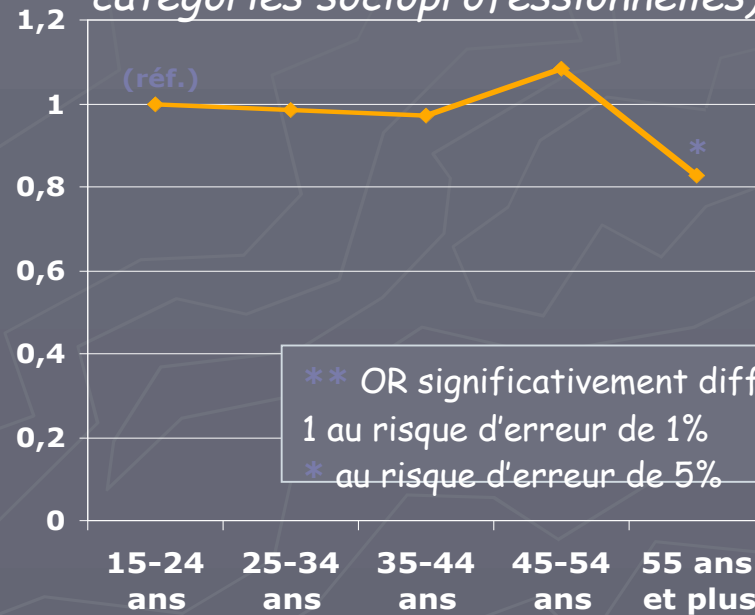


Les postures pénibles : plus difficiles avec l'âge ?

Postures difficiles au moins la moitié du temps, selon l'âge (salariés de l'UE des 25, 2005)



Cotes relatives sur l'âge
(autres variables «explicatives» : sexe, pays, grands secteurs, taille entreprise, grandes catégories socioprofessionnelles)







** OR significativement différent de 1 au risque d'erreur de 1%
* au risque d'erreur de 5%

- Moindre souplesse articulaire ?
- Douleurs ?
- Besoin de se préserver ?
- Besoin de choisir ses gestes ?
-

Habiletés tactiles, ou visuelles ? (1)

Tuteur, 46 ans

<div style="text-align: right;">Postures</div> <div style="text-align: left;">Opérations</div>				
Lit fiche				
Appro. petites pièces				
Appro. raquette				
Prévisse				
Pose patte				
Appro. pince & petites pièces				
Pose pince				
Prévisse patte				
Appro. goujons				
Prévisse goujons				
Visse patte				
Visse axes				
Appro. petites pièces & tampon				
Pose tampon				
Prévisse tampon				





Habiletés tactiles, ou visuelles ?(2)

Formé, 19 ans – 2ème jour de formation

<div style="text-align: right;">Postures</div> <div style="text-align: left;">Opérations</div>				
Lit fiche				
Appro. petites pièces				
Appro. raquette				
Prévisse				
Pose patte				
Appro. pince & petites pièces				
Pose pince				
Prévisse patte				
Appro. goujons				
Prévisse goujons				
Visse patte				
Visse axes				
Appro. petites pièces & tampon				
Pose tampon				
Prévie tampon				

Habiletés tactiles, ou visuelles ?(3)

Formé, 19 ans – 2 mois après la formation

Opérations	Postures			
				
Lit fiche				
Appro. petites pièces				
Appro. raquette				
Prévisse				
Pose patte				
Appro. pince & petites pièces				
Pose pince				
Prévisse patte				
Appro. goujons				
Prévisse goujons				
Visse patte				
Visse axes				
Appro. petites pièces & tampon				
Pose tampon				
Prévie tampon				

La persistance des grandes contraintes et nuisances physiques :

Enjeux pour la compréhension des relations âge/travail

— Une attention à maintenir sur les mécanismes d'usure à long terme

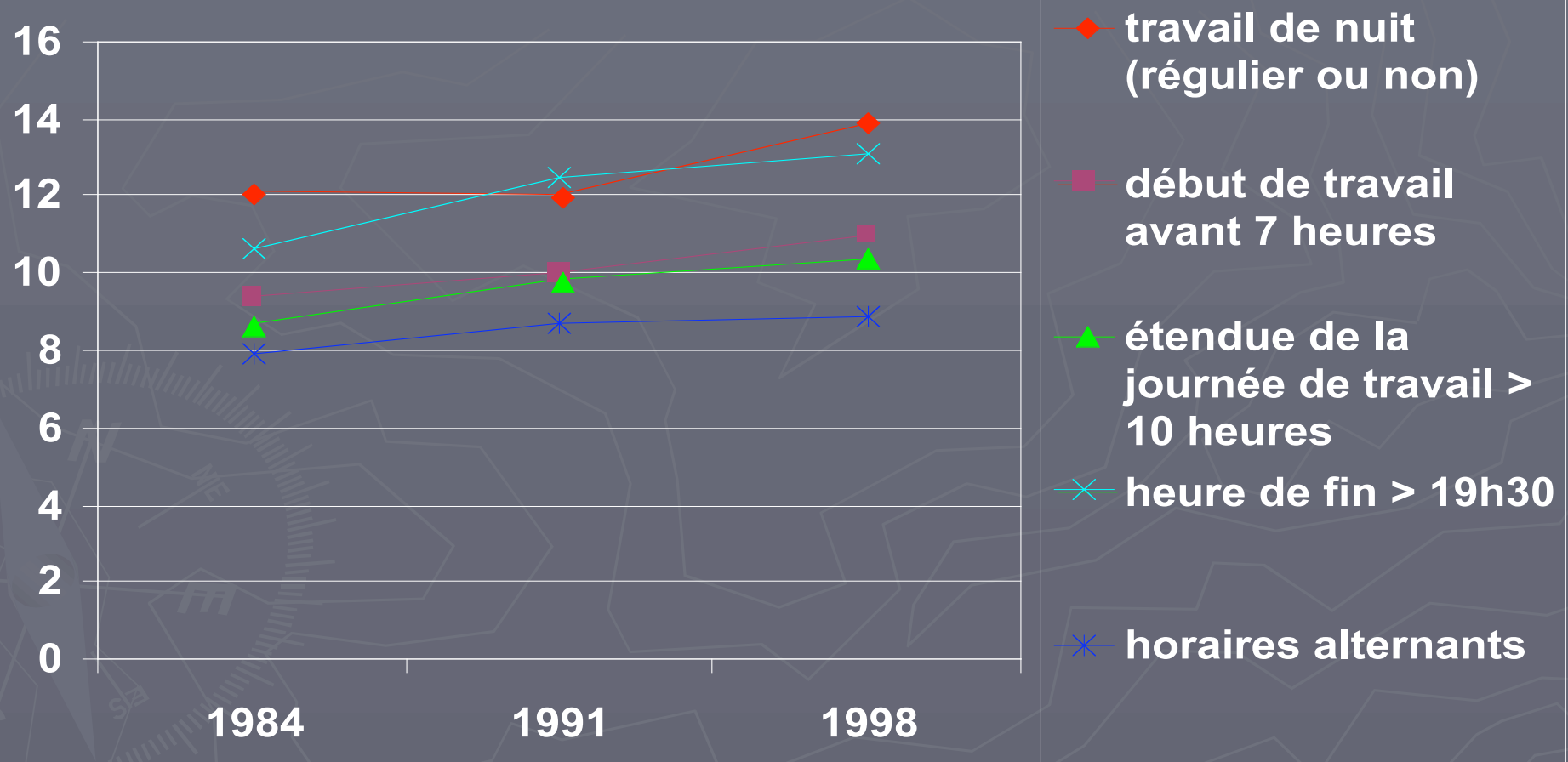
- Leur implication sur la santé (y compris post-professionnelle)
- Leur implication sur l'efficacité au travail

— Le besoin de réexaminer régulièrement les mécanismes de sélection liés aux exigences physiques

- Pour vérifier ou interroger leurs effets protecteurs
- Pour anticiper sur leur poursuite, ou leur remise en cause sous l'effet du vieillissement
- Pour analyser leurs effets sur les tranches d'âge plus jeunes
- Pour évaluer en quoi ces mécanismes sont facteurs d'exclusion (y compris par cessation d'activité)

— L'intérêt de préciser le rôle de l'expérience dans la préservation de la santé

La progression des horaires « décalés »



Source J.Bué, C.Rougerie, 2000 - *Enquêtes nationales sur les conditions de travail*

séminaire Ompes Air France KLM 20-01-10

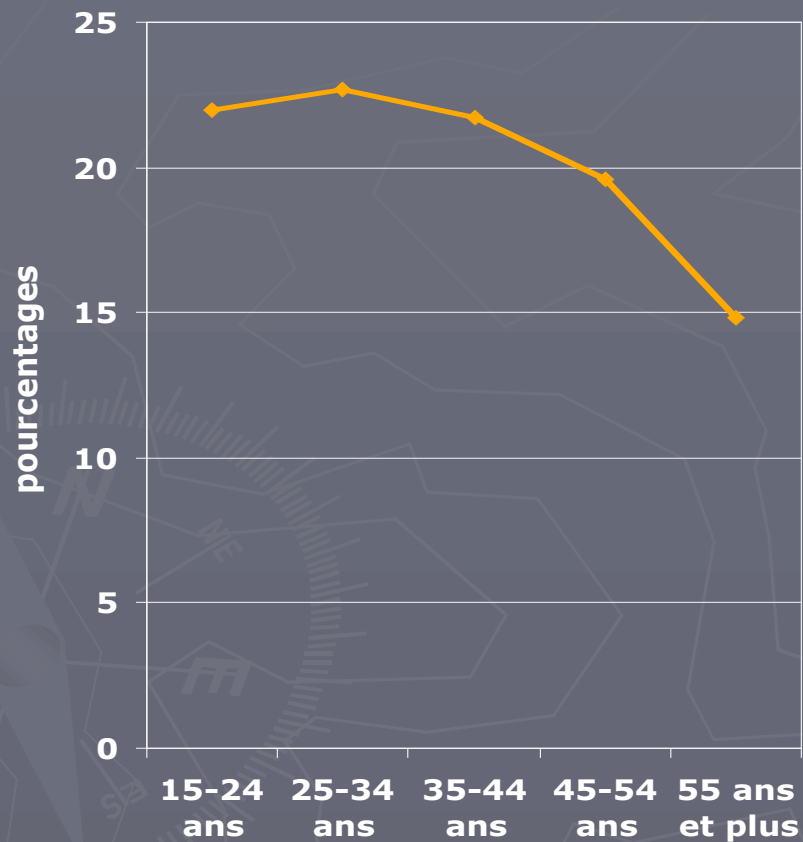


Les horaires décalés : plus difficiles avec l'âge ?

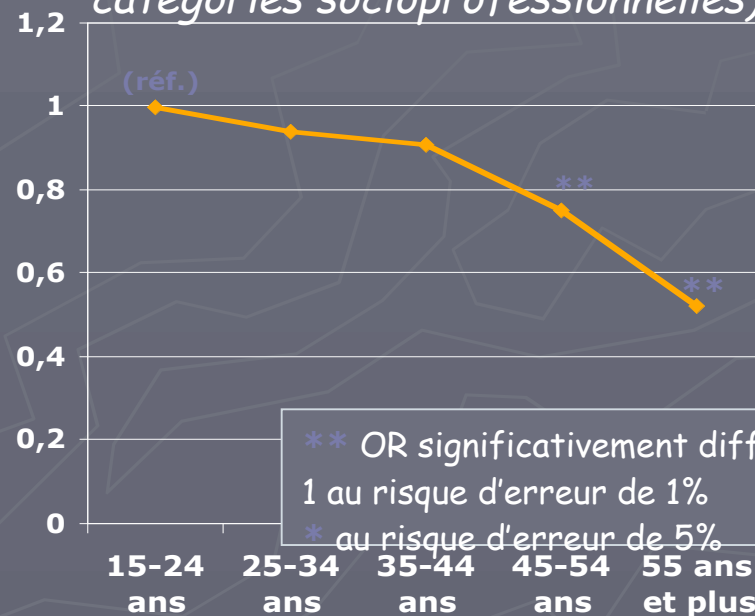


- Fragilisation du sommeil ?
- Fatigue, difficulté à récupérer
- Perturbations de la vie familiale et sociale ?
- Moindres besoins de rémunération ?
- Statut spécifique dans l'entreprise ?
-

Au moins une nuit travaillée par mois, selon l'âge (salariés de l'UE des 25, 2005)



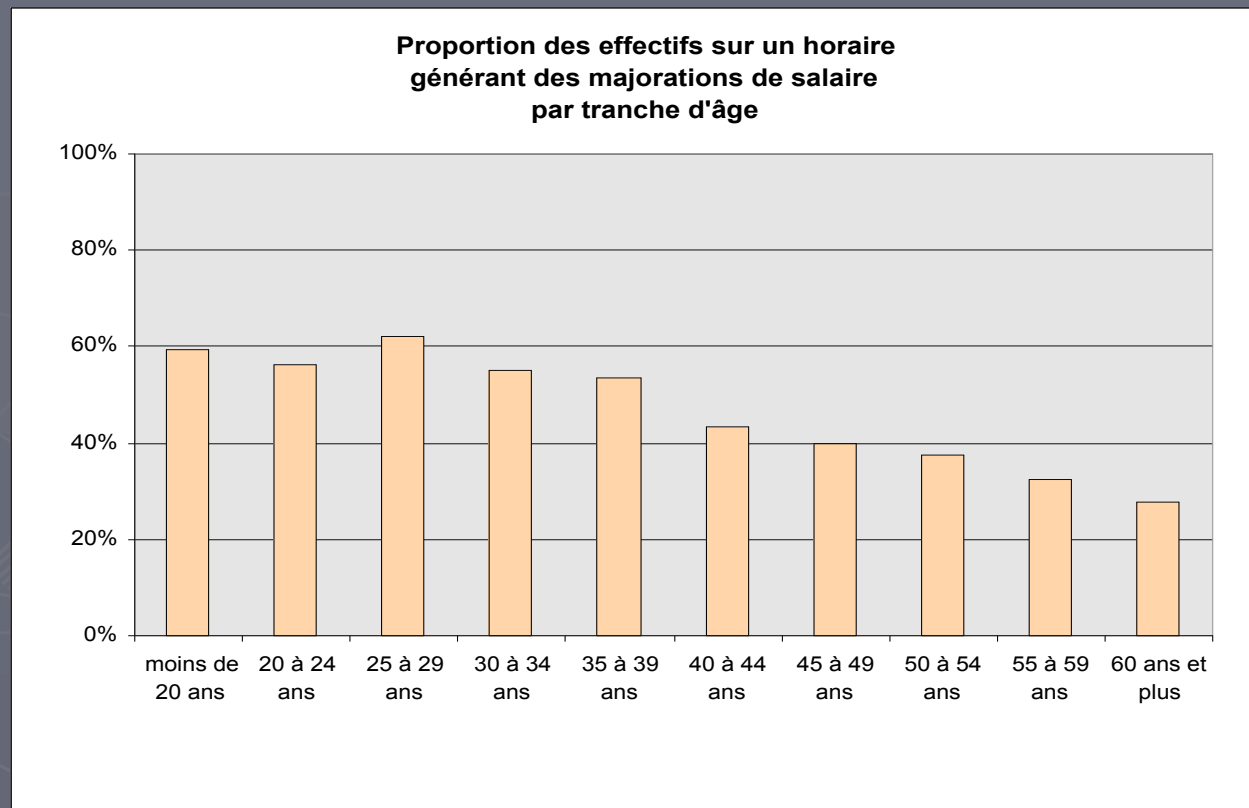
Cotes relatives sur l'âge
(autres variables «explicatives» : sexe, pays, grands secteurs, taille entreprise, grandes catégories socioprofessionnelles)



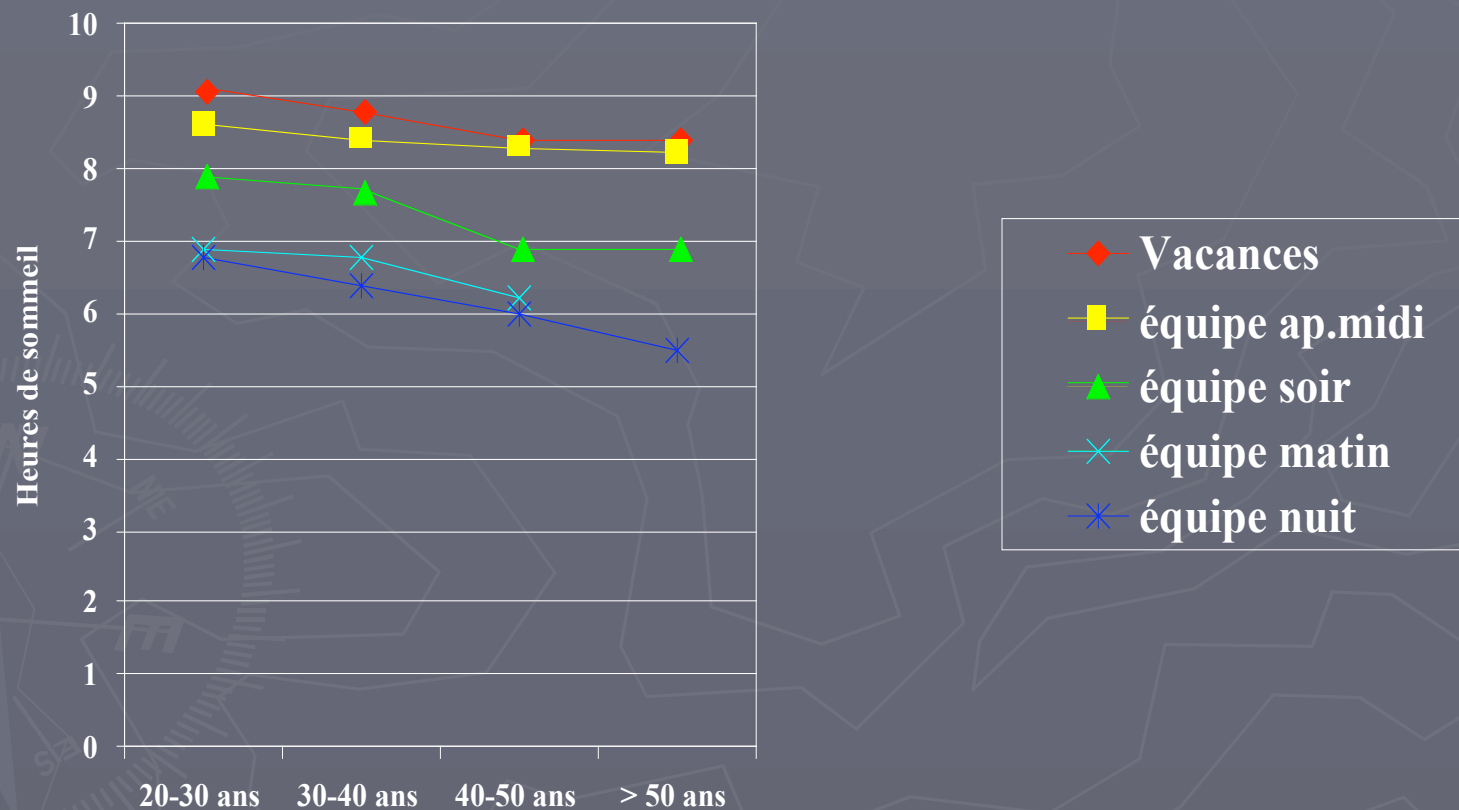
** OR significativement différent de 1 au risque d'erreur de 1%

* au risque d'erreur de 5%

A Air France, les quadras et quinquas sont (encore)(relativement) moins exposés aux horaires décalés



Age et durée de sommeil selon l'horaire de travail (dans une population de journalistes)



Source Pavard & col., 1982

Exemple de stratégie nocturne :

les infirmières expérimentées réorganisent leurs tâches nocturnes pour faire face à l'accumulation de fatigue et aux baisses de vigilance

- _ Quand c'est possible, elles déplacent l'heure de certains soins, pour se ménager un temps de repos en milieu de nuit
- _ Elles évitent de faire les tâches délicates (comptages de médicaments antidouleurs) ou astreignantes (rédaction des transmissions écrites pour l'équipe de jour) au moment du « pic de fatigue »

Source Toupin, 2009

Exemple de stratégie nocturne (suite) :

les infirmières expérimentées tâchent de limiter les situations d'urgence, ou s'y préparent au mieux, compte tenu de leur fatigue et de leur isolement

- Elles choisissent avec soin leurs protocoles de surveillance, les chambres dont elles vont laisser la porte entrouverte, celles où elles feront des visites spontanées en cours de nuit, etc.
- Lors des transmissions avec l'équipe d'après-midi, elles vérifient qu'elles disposent des prescriptions médicales leur permettant d'intervenir (en cas de douleurs d'un patient, de crises d'angoisse...)
- Elles s'efforcent de voir les patients éveillés lors de leur première tournée des chambres, pour avoir une idée plus précise de leur état
- *(mais ces deux dernières stratégies sont en partie contradictoires ; il faut « arbitrer » entre elles)*

L'horaire stable et diurne, une norme en recul :

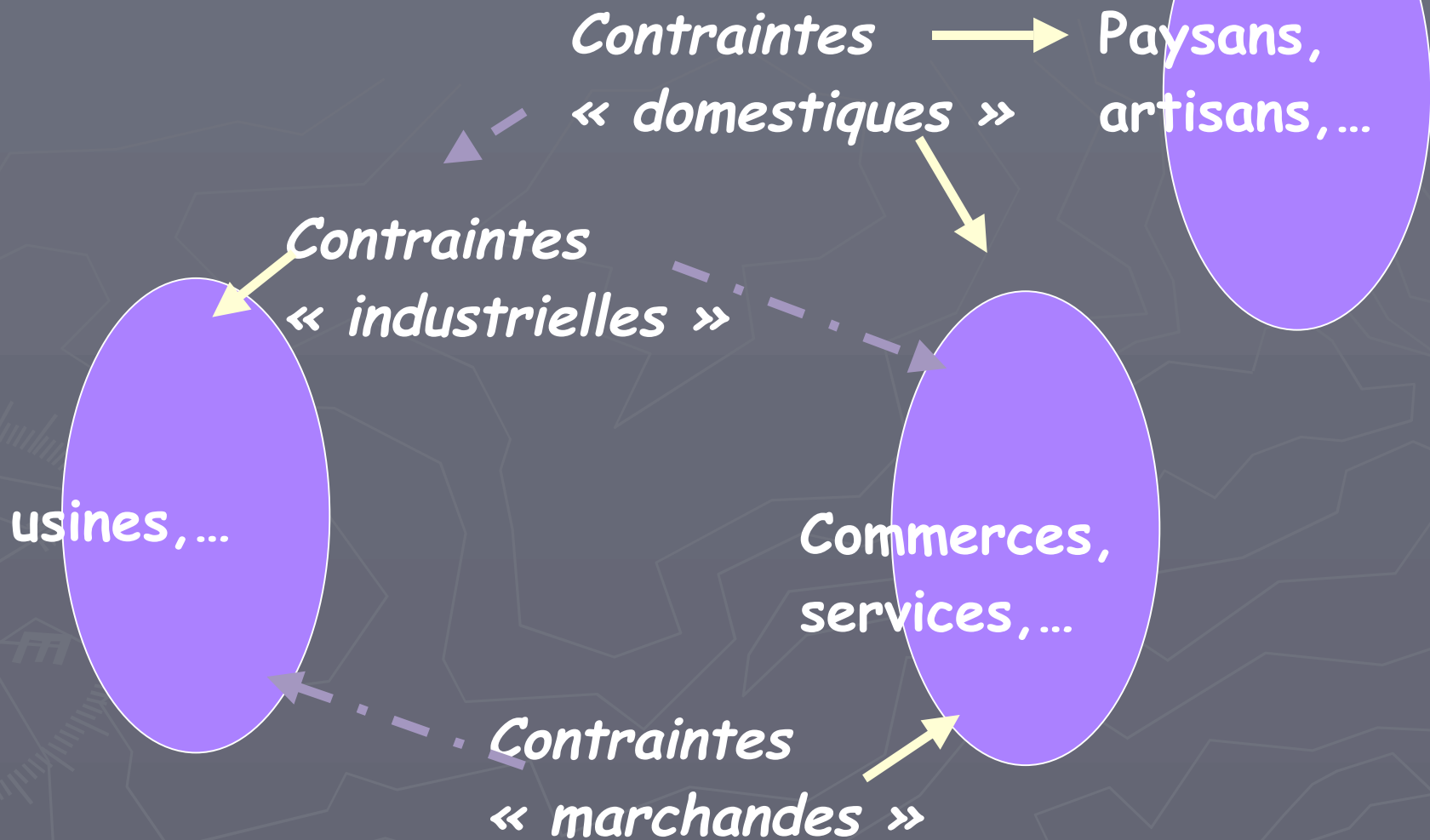
Enjeux pour la compréhension des relations âge/travail



- Causes et effets des troubles du sommeil à divers âges
- Evolution, avec l'âge et avec la durée d'exposition, de divers troubles de santé liés aux horaires décalés
- Evolution, avec l'âge et avec la durée d'exposition, de problèmes pour la vie familiale et sociale liés aux horaires décalés
- Les pauses (avec possibilité de s'assoupir) sont-elles possibles ? Sont-elles bénéfiques, à court terme, à long terme ?
- Les caractéristiques du travail lui-même, à tel moment du cycle jour-nuit, jouent-elles le même rôle à tout âge ? Que sait-on des relations entre âge, expérience, horaire, et activité de travail ?
- En particulier, y a-t-il une « expérience spécifique » de



Différents types de contraintes simultanément



Hybridation des contraintes temporelles et restriction des marges de manoeuvre

<p>Contraintes « industrielles » →</p> <p>Contraintes « marchandes »</p> <p>—</p>	<p><i>modérées</i></p>	<p><i>fortes</i></p>
<p><i>modérées</i></p>		
<p><i>fortes</i></p>	<p>séminaire Omnes, Air France KLM, 20-01-10</p>	

Hybridation des contraintes temporelles et restriction des marges de manoeuvre

<p>Contraintes « industrielles » → Contraintes « marchandes » —</p>	<p><i>modérées</i></p>	<p><i>fortes</i></p>
<p><i>modérées</i></p>	<p>Anticipations, Vérifications, Concertation, Apprentissages,</p> <p><small>séminaire Omnes, Air France - L.M., 20-01-10</small></p>	

Hybridation des contraintes temporelles et restriction des marges de manoeuvre

<p>Contraintes « industrielles » → Contraintes « marchandes »</p> <p>—</p>	<p><i>modérées</i></p>	<p><i>fortes</i></p>
<p><i>modérées</i></p>	<p>Anticipations, Vérifications, Concertation, Apprentissages,</p> <p><small>séminaire Omnes, Air France - L.M., 20-01-10</small></p>	<p>Stratégies fondées sur la stabilité</p>

Hybridation des contraintes temporelles et restriction des marges de manoeuvre

<p>Contraintes « industrielles » → Contraintes « marchandes »</p> <p>—</p>	<p><i>modérées</i></p>	<p><i>fortes</i></p>
<p><i>modérées</i></p>	<p>Anticipations, Vérifications, Concertation, Apprentissages,</p> <p><small>séminaire Omnes, Air France - L.M., 20-01-10</small></p>	<p>Stratégies fondées sur la stabilité</p>

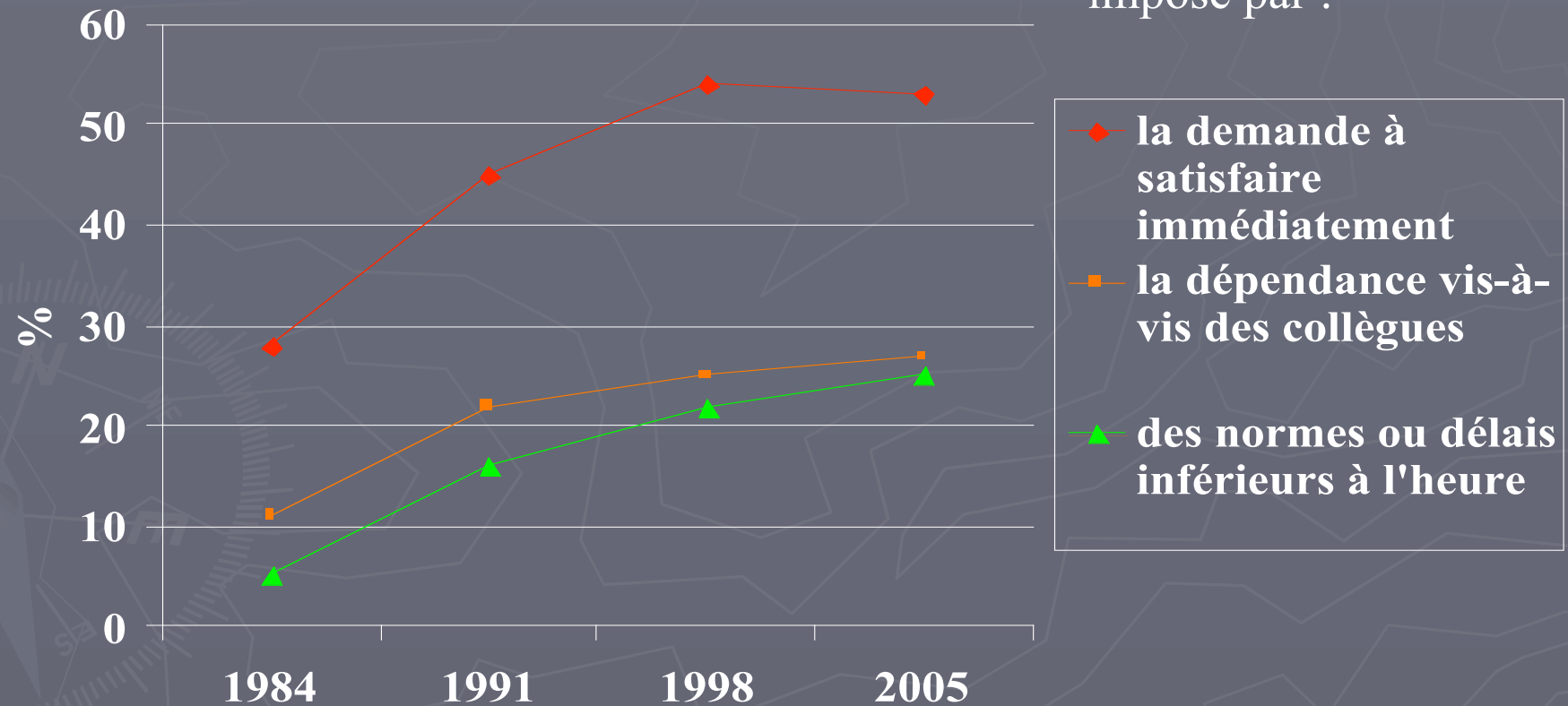
Hybridation des contraintes temporelles et restriction des marges de manœuvre

<p>Contraintes « industrielles » → Contraintes « marchandes »</p> <p>—</p>	<p><i>modérées</i></p>	<p><i>fortes</i></p>
<p><i>modérées</i></p>	<p>Anticipations, Vérifications, Concertation, Apprentissages,</p> <p><small>séminaires Omnes, Air France - L.M., 20-01-10</small></p>	<p>Stratégies fondées sur la stabilité</p>

Toutes les formes de contraintes de rythme se développent

(France, tous salariés)

Rythme de travail imposé par :



séminaire Omnes, Air France KLM, 20-01-10

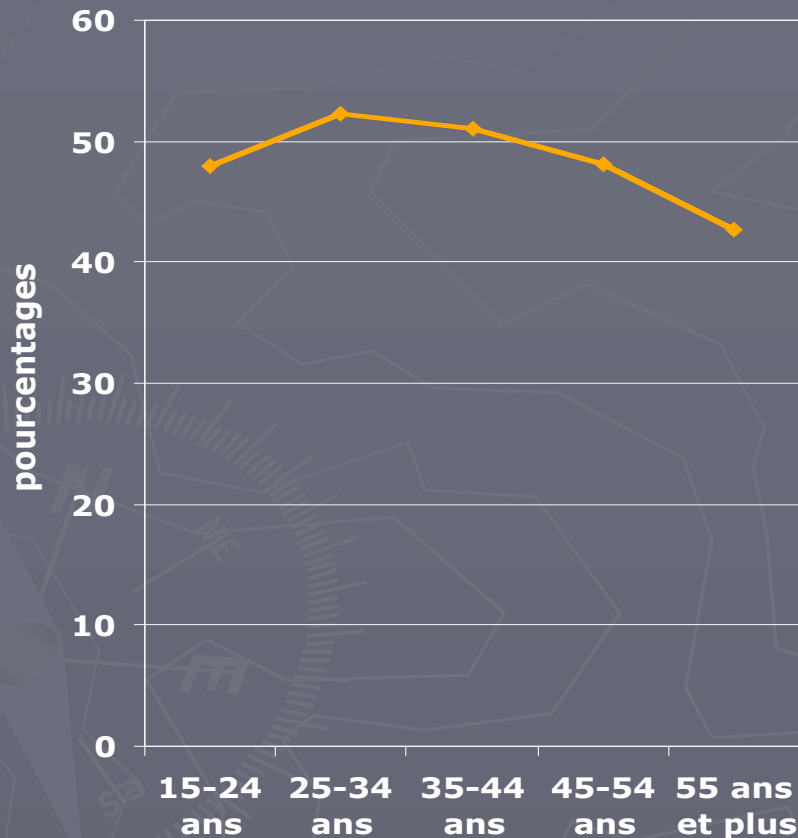
28

Source : Bué & col., 2007 enquêtes nationales sur les conditions de travail (France)

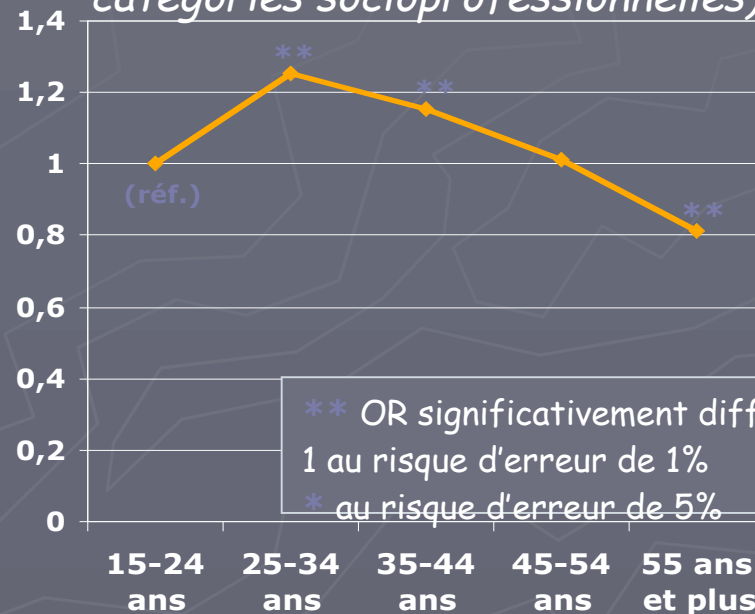
La tension entre vieillissement et pression temporelle est montrée par :

- _ Des analyses **démographiques** (Teiger, Laville, Molinié), surtout s'il y a cumul vitesse-précision (Guérin), mais la « mise à l'abri » des âgés est devenue difficile (Volkoff & col.)
- _ Des connaissances en **psychologie et physiologie du travail**, sur le ralentissement du comportement humain avec l'âge (Welford, Salthouse, Laville, Marquié,...), sa forte variabilité entre individus, et ses facteurs explicatifs sensoriels, neurophysiologiques (?) et « stratégiques »
- _ Des études **ergonomiques** montrant que les vieillissants anticipent sur les urgences, régulent leur rythme, font appel au collectif, et/ou ré-élaborent les règles de travail (Gaudart, Pueyo, Cloutier, Caroly,...)
- _ Des travaux **épidémiologiques**, peu nombreux sur la différenciation par âge des effets de la pression temporelle sur la santé (Buisset ; Mardon & Volkoff)

Travail en « délais très courts », selon l'âge (salariés de l'UE des 25, 2005)



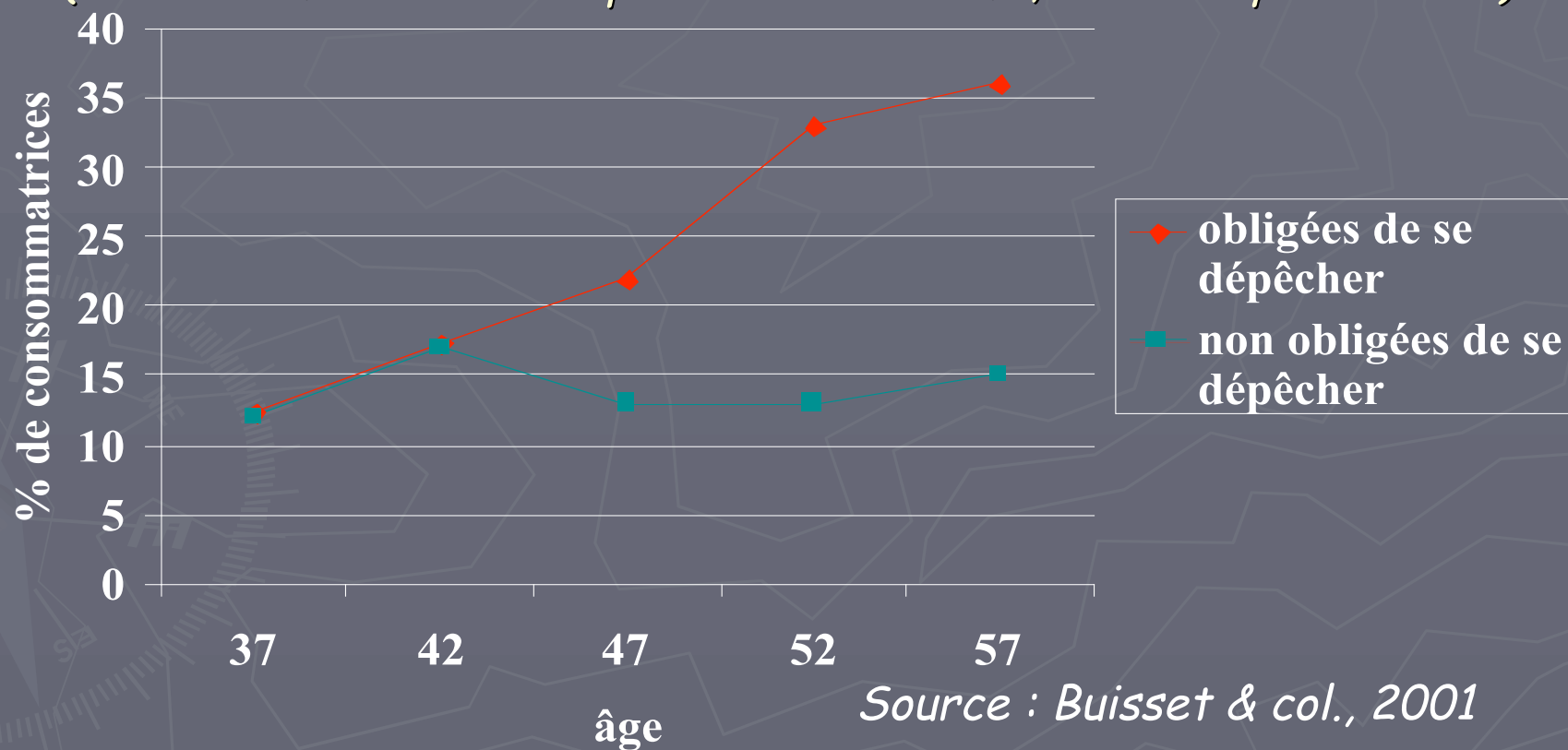
Cotes relatives sur l'âge
(autres variables « explicatives » : sexe, pays, grands secteurs, taille entreprise, grandes catégories socioprofessionnelles)



** OR significativement différent de 1 au risque d'erreur de 1%
* au risque d'erreur de 5%

L'effet de la hâte au travail sur la consommation de somnifères ou de tranquillisants : cela dépend de l'âge

(n = 3 400 femmes en emplois administratifs, dans l'enquête Estev)

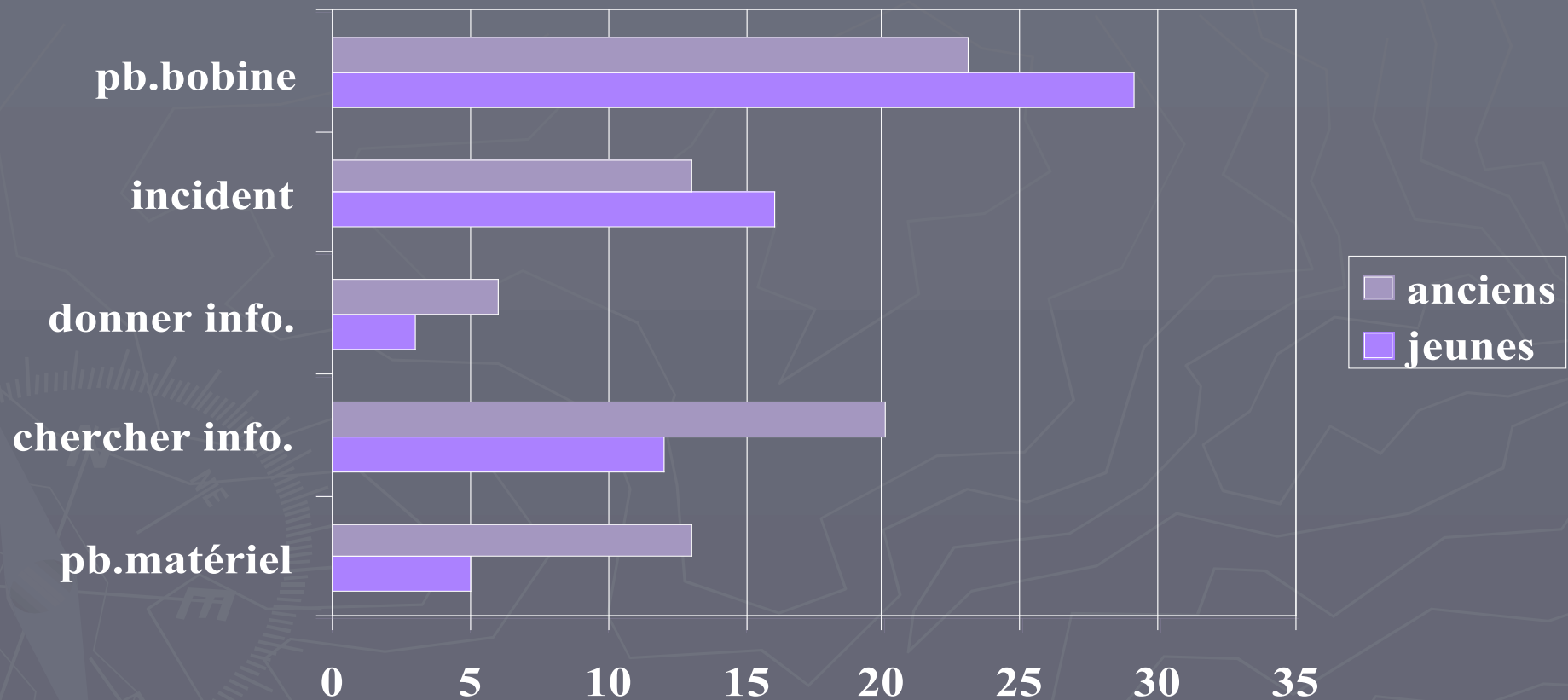


« anticiper sur les urgences »

Exemple : déplacements dans le contrôle de bobines d'acier (sidérurgie)

Source Pueyo, Volkoff, 2004

Pourcentages de bobines donnant lieu à divers motifs de déplacements



Les facteurs de pression temporelle se diversifient et s'accroissent :

Enjeux pour la compréhension des relations âge/travail

- Un paradoxe : la pression temporelle réclame l'élaboration et la mise en œuvre de l'expérience, en même temps qu'elle les compromet
- Une interaction complexe entre formes de pression, « richesse », et « qualité » du travail : des enjeux différenciés selon l'âge et l'expérience ?
- La pression temporelle dans le travail des âgés accentue-t-elle les intentions de départ précoce ?
- La pression temporelle dans le travail des jeunes et des âgés compromet-elle la transmission des savoirs professionnels ?

L'entreprise (ou l'administration ?) innovante

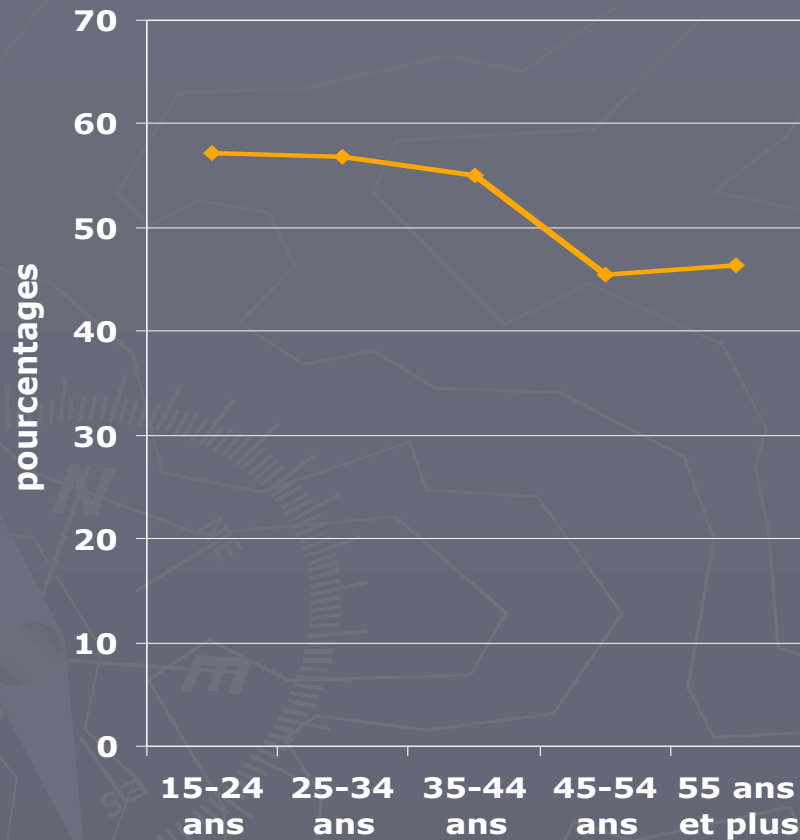
- « le temps des adjudants est passé » (Crozier, 1989)*
- « la vision (...du « donneur de souffle ») confère du sens ; elle pointe l'avenir du doigt » (Crozier & Serieyx, 1994)*
- « il faut apprendre aux géants à danser » (Moss Kanter, 1992)*
- « au sommet d'une pyramide inversée, on trouvera les clients » (Tapscott & Carson, 1994)*
- « travailler en permanence à l'usine sera un cas limite » (Morin, 1994)*
- « renonçons au partage entre l'homme professionnel et l'homme privé » (Serieyx, 1993)*
- « celui qui saura maîtriser la plus grande variété de situations professionnelles et s'intégrer sans revendications dans des équipes de configurations diverses aura un avantage incontestable dans sa progression professionnelle » (Boltanski, Chiapello, 1995) (le Suger, 1994)*



*Les changements dans le travail :
plus difficiles avec l'âge ?*

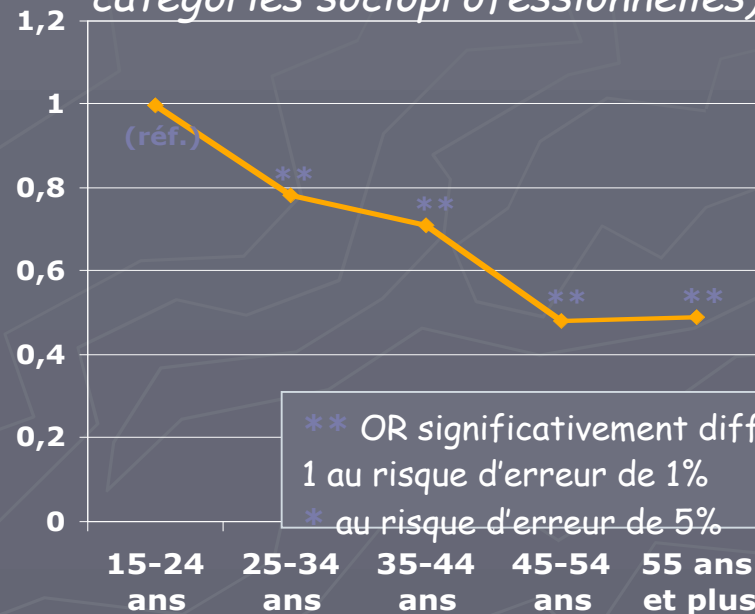
- « Mécanismes élémentaires » moins performants ?
- Perte d'habitude des situations d'apprentissage ?
- Incertitudes sur le « transfert » des compétences ?
- Réticences de l'encadrement ?
- Confrontation avec les jeunes ?
- Utilité des apprentissages ?
-

Opportunités d'apprendre et d'évoluer, selon l'âge (salariés de l'UE des 25, 2005)

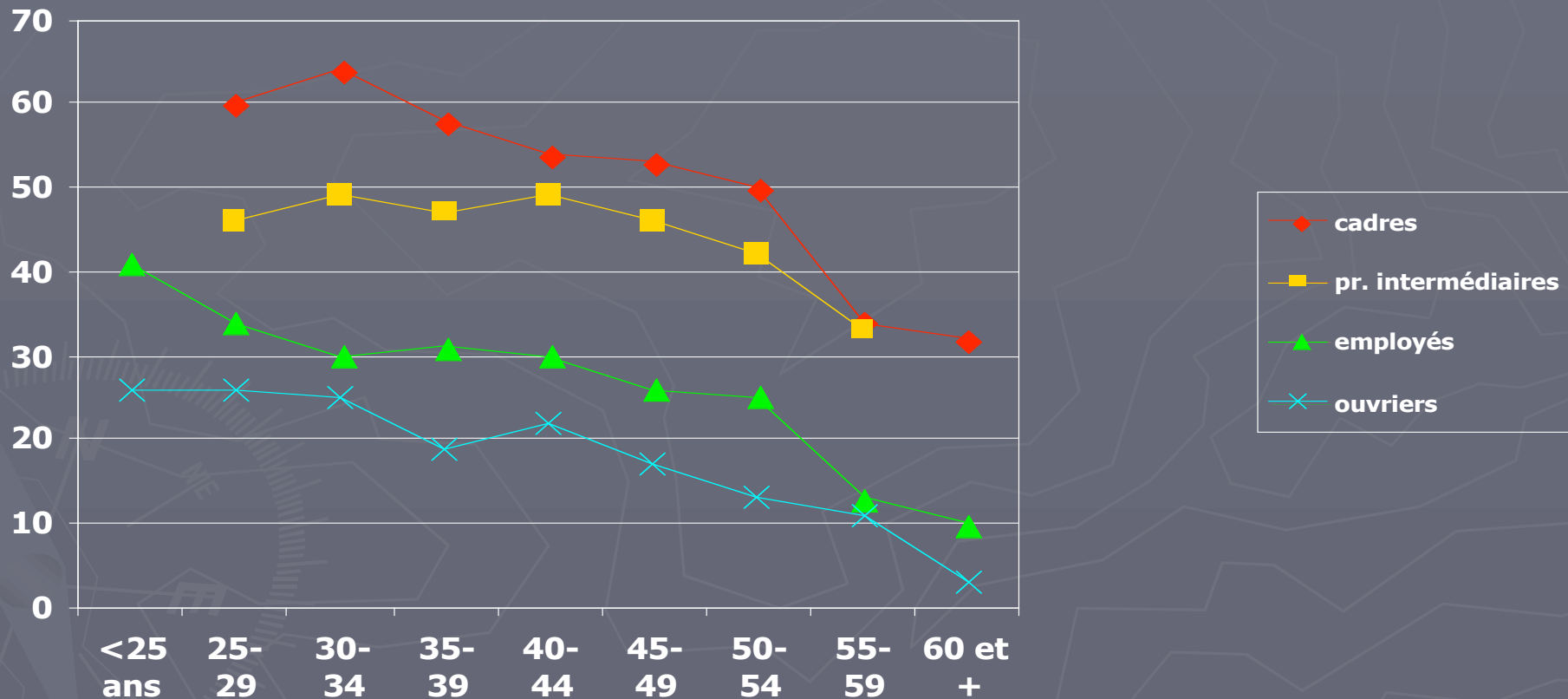


Cotes relatives sur l'âge

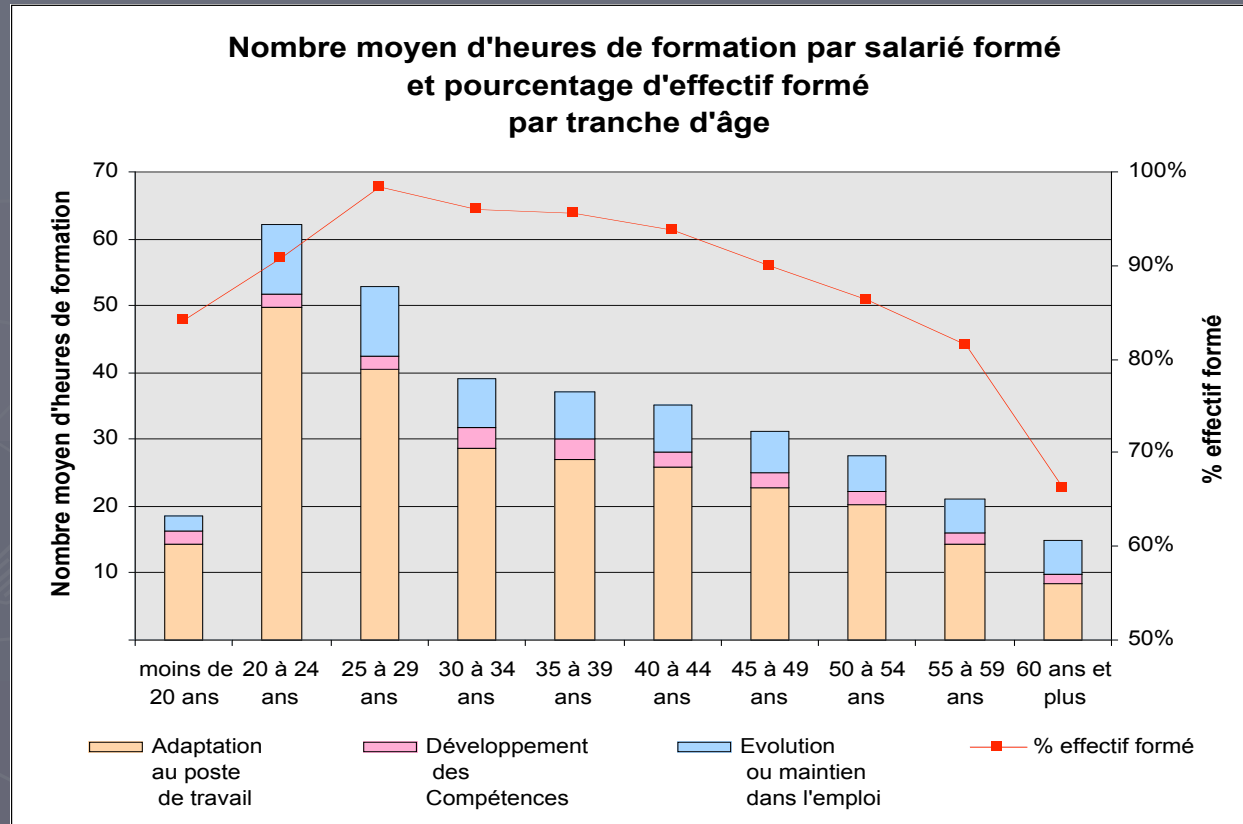
(autres variables «explicatives» : sexe, pays, grands secteurs, taille entreprise, grandes catégories socioprofessionnelles)

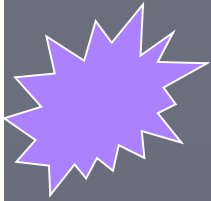


Accès à la formation continue, selon l'âge (France, 2000)



A Air-France (comme ailleurs), les formations sont moins fréquentes quand l'âge avance





Le modèle de la mobilité, et « l'entreprise en réseau »

Enjeux pour la compréhension des relations âge/travail

- _ Les facteurs « éprouvants » en période de changement ; la signification des apprentissages à diverses périodes de la vie professionnelle
- _ Des parcours « cohérents » ?
- _ Des collectifs « confiants » ?
- _ L'emboîtement de plusieurs dimensions temporelles
- _ L'expérience « du » changement

Avancée en âge
(déclins ?)

Avancée en expérience
(construction ?)

Stratégies dans le
travail

Réalisables ?

Reconnues ?

Efficientes?

Transférables?

Et à quand la retraite ?

