

# Guide méthodologique de la démarche A-Flex

Pour une meilleure gestion des âges au sein  
des entreprises



# Avant-propos

L'objectif du projet Européen AGEFIT (Flexible Instruments and Tools for Age Proof Organisations), co-financé par le Fonds Social Européen, est d'expérimenter et de diffuser des outils et des démarches facilitant le maintien des salariés dans l'emploi et cela quelque soit l'âge. Les partenaires du projet AGEFIT sont ARETE en France, BIT e.V. en Allemagne et Opus 8 aux Pays-Bas. Dans ce cadre, plusieurs modules de l'outil A-Flex ont été traduits en français et testés par des équipes de syndicalistes au sein des secteurs de la métallurgie et des banques.

A-Flex constitue un outil d'aide à la mise en place d'une démarche de gestion des âges au sein des entreprises. La démarche A-Flex a été conçue en Allemagne en 2006 dans le cadre d'un projet européen par plusieurs partenaires : BIT e.V. <sup>1</sup>, RKW NordWest <sup>2</sup>, BAO <sup>3</sup> et d-ialogo <sup>4</sup> afin de favoriser des emplois durables au sein des entreprises en aménageant le travail pour prévenir et accompagner le vieillissement des salariés.

Nous tenons à remercier ici l'ensemble des membres de l'équipe BIT pour leur disponibilité et leur amabilité lors des actions de transfert de l'outil A-Flex. De même, les contributions de notre partenaire Opus 8 ont été essentielles à l'évolution de l'outil.

Indépendamment de ce cahier de présentation de la démarche, deux cahiers pratiques existent :

- l'un s'adresse au secteur industriel avec une grille d'évaluation des risques à la fois physiques et psychosociaux,
- l'autre s'adresse au secteur tertiaire avec une grille d'évaluation davantage orientée vers les risques psychosociaux.

Ce cahier a été rédigé par Hugo Ezan, Aslaug Johansen, Nelly Malefond et Alexandre Milheiras.

Paris, décembre 2009

---

<sup>1</sup> BIT, <http://www.bit-bochum.de>

<sup>2</sup> RKW NordWest, <http://www.rkw-nord.de>

<sup>3</sup> BAO, <http://www.bao-kurse.de/default.htm>

<sup>4</sup> D-ialogo, <http://www.d-ialogo.de/wisg.php>



# Sommaire

## INTRODUCTION

Emploi des seniors : situation et enjeux.....	5
Des inégalités en termes d'espérance de vie .....	6
Des risques physiques et psychosociaux.....	6
Présentation du contenu du cahier .....	7

## CHAPITRE 1 La démarche A-Flex

La démarche A-Flex : pourquoi faire ?.....	10
La présentation de la démarche.....	11
En synthèse, le déroulement pratique de la démarche A-Flex .....	13

## CHAPITRE 2 A-Flex à travers deux exemples allemands

Un atelier métallurgique : évaluation des contraintes physiques.....	16
Un centre d'appels : évaluation des contraintes psychosociales .....	18
Pistes d'action et de prévention.....	20

## CHAPITRE 3 Un retour de test d'A-Flex en France

La démarche mise en place.....	22
Ce qui ressort de cette phase de test.....	22
Conclusion .....	25

## CHAPITRE 4 Les fondements théoriques des risques psychosociaux à l'épreuve de l'âge

1 <sup>er</sup> facteur : diversité et répétitivité des tâches.....	28
2 <sup>ème</sup> facteur : nature de l'activité (ou périmètre) .....	29
3 <sup>ème</sup> facteur : contraintes temporelles (difficultés de régulation) .....	31
4 <sup>ème</sup> facteur : attention/concentration .....	32
5 <sup>ème</sup> facteur : connaissance et apprentissage.....	33
6 <sup>ème</sup> facteur : information & participation.....	35
7 <sup>ème</sup> facteur : coopération.....	36
8 <sup>ème</sup> facteur : autonomie/ marges de manœuvre .....	37
9 <sup>ème</sup> facteur : soutien social.....	38
Elargissement de la grille A-Flex suite aux tests français .....	39

## ANNEXE

Bibliographie A-Flex – les risques psychosociaux à l'épreuve de l'âge .....	42
---	----

# Introduction

## Emploi des seniors : situation et enjeux

Comment permettre aux salariés de travailler dans de bonnes conditions jusqu'à l'âge de la retraite ? Comment éviter l'usure prématurée ? Comment garantir aux salariés le maintien dans l'emploi jusqu'à l'âge de la retraite ? Tels sont les enjeux majeurs auxquels les salariés et leurs représentants sont confrontés dans l'ensemble des pays européens.

Le besoin de renforcer le taux d'emploi des seniors et d'améliorer leurs conditions de travail est désormais une réalité depuis plusieurs années. Au cours de la période récente, les pouvoirs publics ont pris un ensemble de mesures pour favoriser la négociation dans le domaine de l'âge et du travail :

- Dès 2000 (sommet de Lisbonne), l'Union Européenne a fixé un objectif très fort visant à porter à 50% le taux d'emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans pour 2010 (38% pour cette classe d'âge en France)
- La loi de réforme des retraites dite loi Fillon du 21 août 2003 a repoussé de 60 à 65 ans l'âge auquel un employeur peut décider de mettre un salarié à la retraite et incitait à la négociation sur deux thèmes : la pénibilité et l'emploi des salariés âgés ainsi que les accords de dérogation de mise à la retraite par l'employeur à 65 ans.
- En 2005, une négociation a eu lieu entre les partenaires sociaux sur le sujet de l'emploi des seniors. Cette négociation a débouché sur un accord et un plan d'action concerté pour la période 2006-2010 avec un ensemble de mesures. Cet accord devait être décliné par branche professionnelle puis par entreprise mais la conclusion d'accords favorisant l'emploi des seniors est demeurée très marginale dans les mois qui ont suivi.
- La loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009<sup>5</sup> a pris des dispositions plus fermes dans ce sens :
  - ◆ Les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation de mettre en place un accord ou un plan d'action pour l'emploi des seniors avant le 1er janvier 2010.
  - ◆ Le Comité d'Entreprise doit être consulté pour remise d'avis sur ce plan.
  - ◆ Le plan d'action doit prévoir un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des seniors, des dispositions favorables par domaine d'action, des modalités de suivi de la mise en œuvre (avec communication des résultats au CE).
  - ◆ L'absence d'un tel plan expose l'entreprise à une pénalité de 1% des rémunérations par mois jusqu'à conclusion d'un accord.

---

<sup>5</sup> La loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008 instaure pour les entreprises d'au moins 50 salariés l'obligation d'être couvertes par un accord. On retrouve cette obligation dans les accords L. 138-24 et L. 138-28 du code de la Sécurité sociale.

Jusqu'à présent, les réformes engagées ont été insuffisantes pour rétablir l'équilibre financier des retraites et infléchir le taux d'emploi des seniors d'une façon significative. La question du rallongement de la vie active demeure entière.

## Des inégalités en termes d'espérance de vie

Entre le début des années 1980 et le milieu des années 1990, l'espérance de vie à 35 ans a augmenté de 3 ans pour les femmes comme pour les hommes et atteint 48 ans pour les premières et 41 ans pour les seconds<sup>6</sup>. Parmi la population active, ce sont les cadres et les membres des professions intellectuelles supérieures qui ont l'espérance de vie la plus longue tandis que les ouvriers ont la plus faible. Autre spécificité : les différences d'espérance de vie selon les catégories socio-professionnelles sont beaucoup plus fortes chez les hommes que chez les femmes.

Les conditions de travail constituent un des facteurs explicatifs de ces inégalités en termes d'espérance de vie<sup>7</sup>.

## Des risques physiques et psychosociaux

Les pénibilités auxquelles les salariés sont confrontés, et cela quelque soit leur âge, sont à la fois physiques et psychosociales. Compte tenu de l'évolution des conditions de travail des salariés, tant dans le secteur tertiaire qu'industriel, la perspective d'un allongement de la vie active n'est pas évidente.

### *Pénibilités physiques*

Si certaines pénibilités ont reculé sur une longue période<sup>8</sup>, les contraintes industrielles continuent encore à progresser pour les ouvriers<sup>9</sup>. Contrairement à une idée reçue, le travail à la chaîne ou sous contrainte du déplacement automatique d'une pièce ne diminue pas. En 2005, plus d'un ouvrier sur quatre dit que son rythme de travail est imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ou la cadence automatique d'une machine. Toujours selon l'enquête réalisée par la Dares sur les conditions de travail en 2005, les ouvriers non qualifiés de type industriel sont les plus touchés par les contraintes liées aux machines ou le travail à la chaîne : plus de 50% d'entre eux sont concernés. De même, l'enquête montre que le port de charges lourdes se développe : l'augmentation est nette pour les ouvriers et également pour les employés administratifs. Certaines pénibilités physiques s'étendent de l'industrie vers les services.

---

<sup>6</sup> Source : INSEE. Les différences sociales de mortalité : en augmentation chez les hommes, stables chez les femmes. Chistian Monteil et Isabelle Robert-Bobée, juin 2005

<sup>7</sup> Les différences de mortalité entre catégories socioprofessionnelles résultent de plusieurs types de facteurs (mode de vie, état de santé). C'est d'ailleurs le cumul de ces facteurs plutôt que chacun d'entre eux pris isolément qui explique in fine les différences de mortalité. (Casselli et al. 2002 ; Leclerc et al, 2000).

<sup>8</sup> Sur une longue période, des progrès ont eu lieu dans le domaine des conditions de travail. Depuis 1950, le nombre d'accidents du travail mortels a été divisé par 2,5. Les autres accidents du travail sont également en nette baisse, malgré une remontée depuis 1997. Source : Rapport « Pénibilité et retraite » d'Yves Struillou remis au Conseil d'Orientation des retraites en avril 2003. Disponible en ligne sur le site de la Documentation Française : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000668/index.shtml>

<sup>9</sup> Source : Dares, Synthèses Informations, janvier 2007

## *Risques psychosociaux et stress*

Les risques psychosociaux et le stress constituent des phénomènes complexes et ont fait l'objet de nombreux travaux scientifiques. Le stress au travail a donné lieu à plusieurs définitions :

- **Pour l'Agence européenne pour la santé au travail :**

« *Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité* ».

- **L'accord cadre européen d'octobre 2004 donne la définition suivante :**

« *Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.* »

Dans le cadre de la prévention du stress au travail, plusieurs études et recherches ont montré les limites des solutions passant par des prises en charge individuelles,

La démarche A-Flex vise à mettre en œuvre des actions de prévention de type primaire en cherchant surtout à identifier les causes des risques professionnels (dont le stress au travail) dans **l'organisation et les conditions du travail** afin de favoriser un maintien des salariés dans l'emploi et cela à tout âge.

## **Présentation du contenu du cahier**

Il est composé de quatre chapitres :

Chapitre 1 : Une présentation de la démarche A-Flex,

Chapitre 2 : La démarche A-Flex à travers deux exemples allemands,

Chapitre 3 : Un retour de test de la démarche A-Flex en France,

Chapitre 4 : Les fondements théoriques de l'évaluation des risques psychosociaux.

---

<sup>10</sup> Cf. dossier INRS sur le stress au travail :

[http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/Dossier%20Stress/\\$File/Visu.html](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/Dossier%20Stress/$File/Visu.html).



1

La démarche  
A-Flex



## La démarche A-Flex : pourquoi faire ?

Comparée aux nombreux outils de diagnostic déjà existants sur l'organisation et les conditions de travail, la démarche A-Flex a comme principal trait caractéristique de faciliter une analyse collective des situations de travail en lien avec le vieillissement des salariés. Elle facilite l'expression des salariés à partir d'une grille de cotation des situations de travail. Les contraintes prises en compte par A-Flex sont à la fois physiques et psychiques.

**La démarche A-Flex a pour finalité principale de favoriser les échanges et la discussion autour des conditions de travail afin de favoriser le maintien des salariés dans l'emploi à tout âge.** Elle vise à compléter et à enrichir des outils existants tels que le document unique et/ou le plan d'action seniors. A-Flex comporte trois spécificités :

- **A-Flex est un outil d'aide au diagnostic** permettant aux acteurs de l'entreprise de mieux comprendre et d'analyser les situations de travail à l'aide d'une grille préétablie afin d'identifier les contraintes et les risques majeurs en termes de conditions de travail constituant des obstacles pour le maintien des salariés dans l'emploi.
- **A-Flex est une démarche participative et pédagogique** impliquant la création de groupes de travail. Les salariés sont la source de toute l'information recueillie sur les situations de travail et ce faisant ils approfondissent eux-mêmes leur propre analyse et deviennent une force de proposition d'amélioration.
- **A-Flex donne une plus grande autonomie** aux représentants de salariés. S'il est souhaitable de se faire assister de spécialistes dans un premier temps, l'objectif est que les CHSCT ou les équipes syndicales soient totalement autonomes dans l'utilisation de l'outil.

La démarche A-Flex vise à faciliter la création d'entreprises « pour tous les âges » en favorisant une logique de prévention permanente des risques tout au long de la vie professionnelle. **Il est important de préciser que la démarche n'est pas réservée exclusivement aux salariés seniors.**

## La présentation de la démarche

La démarche A-Flex peut prendre une ampleur plus ou moins grande selon les ressources disponibles au sein de l'entreprise. En l'occurrence, la démarche s'adresse plus particulièrement aux salariés et à leurs représentants, par exemple les CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail).

A-Flex comprend plusieurs étapes : une phase préliminaire, un pré-diagnostic, une analyse détaillée d'un nombre plus ou moins important de situations de travail à l'aide d'une grille de cotation, une phase de proposition et de mise en œuvre et enfin une évaluation ultérieure destinée à vérifier l'efficacité des mesures prises et à en préconiser éventuellement de nouvelles analyses (cf. figure 1).

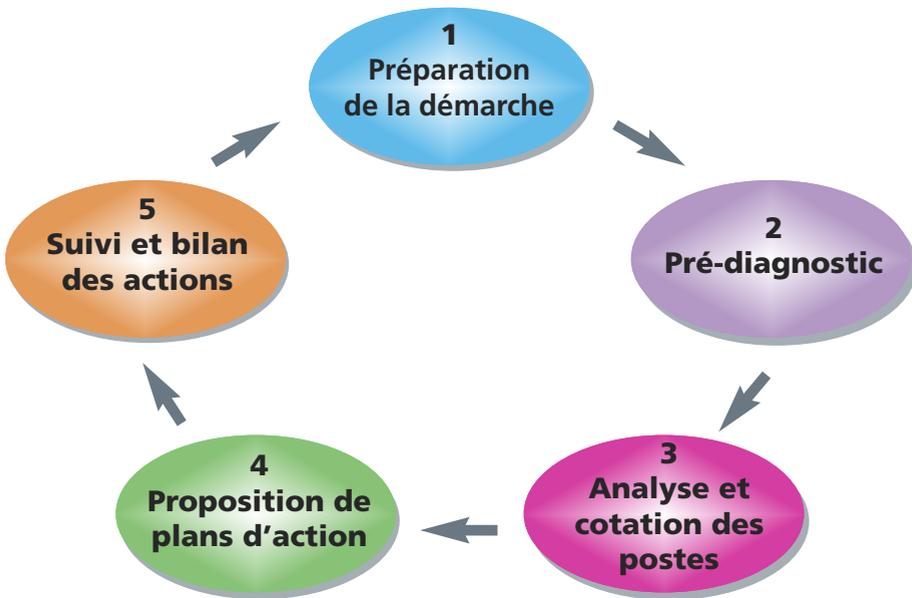


Figure 1 - La démarche A-Flex

## 1) LA PRÉPARATION DE LA DÉMARCHE

Il s'agit tout d'abord de définir les objectifs, les priorités, les moyens à mettre en place et de définir la composition du (des) groupe(s) de travail. Quelles sont les catégories de salariés ou les postes de travail au sein de l'entreprise qui cumulent de façon marquée plusieurs contraintes ? Le CHSCT, par exemple, peut décider d'analyser une ou plusieurs situations de travail dès lors qu'elles sont jugées sensibles. Ces postes doivent constituer une « situation de travail » homogène dans le sens où ils doivent présenter des caractéristiques similaires (comme le déroulement du travail et les contraintes). **La notion de situation de travail doit rester proche de celle de poste de travail ou d'unité de travail.**

Il est important que le groupe de travail comporte un nombre minimum de trois à quatre personnes volontaires pour se concentrer sur les aspects collectifs et organisationnels du travail.

Chaque groupe de travail « métier » se réunit de préférence à trois reprises à quelques semaines d'intervalle (cf. ci-dessous).

- la première fois pour identifier les traits caractéristiques de l'activité et analyser les principaux facteurs de changement au niveau du poste,
- la deuxième fois pour évaluer les situations de travail à l'aide de la grille de cotation « A-Flex »,
- la troisième fois pour établir un bilan des principaux risques et formuler des propositions et des plans d'action.

La cotation des situations de travail peut se dérouler avec des moyens matériels simples : une salle à part équipée d'un vidéoprojecteur de préférence. Il est souhaitable qu'une personne familiarisée avec les questions d'ergonomie et/ou de conditions de travail soit présente pour animer les travaux, au moins lors des premières utilisations de l'outil A-Flex. Toutefois, l'objectif d'A-Flex est de donner rapidement une plus grande autonomie aux salariés et à leurs représentants en matière d'analyse des situations de travail.

## 2) LE PRÉ DIAGNOSTIC

Le groupe de travail « métier » se réunit la première fois pour réaliser une **analyse plus globale de l'organisation du travail** de l'entreprise ou de l'entité concernée. Dans le cadre de la démarche A-Flex, l'évaluation de la situation de travail doit être appréhendée **dans son contexte**, en tenant compte du travail effectué en amont et en aval des postes étudiés. L'analyse implique la prise en compte d'un ensemble de données telles que l'organisation du travail, la pyramide des âges, la nature de l'activité, la technologie employée, les procédures de travail, les effectifs, la description du profil des salariés, les exigences et la charge de travail, les caractéristiques de performance, etc .....

L'objectif est que l'ensemble des membres du groupe de travail puisse disposer d'informations de base et d'une vision globale des situations de travail à analyser plus finement lors de l'étape suivante. Ce processus est conçu comme un apprentissage pour tous les intéressés.

En fonction du temps disponible et des ressources, le pré-diagnostic peut être plus ou moins approfondi, l'idée étant de s'appuyer dans la mesure du possible sur des données existantes : organigramme fonctionnel, bilan social, document unique, rapports d'expertise, documentations et enquêtes déjà disponibles.

Des méthodes complémentaires peuvent être mises en œuvre comme des enquêtes auprès des salariés ou des observations préalables des postes de travail. **Filmer les situations de travail, avec l'accord des salariés observés, s'avère être une démarche très efficace.** Le support vidéo permet de disposer d'une vision globale des conditions de réalisation du travail, surtout dans le milieu industriel, et s'avère être un support d'analyse riche pour le groupe de travail.

### 3) L'ANALYSE DE LA SITUATION DE TRAVAIL AVEC LA GRILLE A-FLEX

Une fois le pré-diagnostic réalisé, les participants au groupe de travail doivent évaluer les points forts et les contraintes propres à leurs situations de travail à l'aide de la grille de cotation. Pour apprécier les contraintes, les « évaluateurs » disposent d'un outil basé sur Excel qu'ils appliquent systématiquement tout au long du processus d'appréciation. Le système de notation va de 0 à 3. Il faut préciser que la note 0 signifie que la question ou l'item abordé n'est pas pertinent. La note 1 désigne la situation du travail la plus favorable au salarié, la note 3 la plus défavorable.

Pour évaluer tel ou tel aspect de la situation de travail (à l'aide de la grille de cotation), le groupe a la possibilité de n'émettre qu'une seule note. Les membres doivent donc trouver un consensus au sein de l'équipe pour réaliser la cotation. Plus que la note elle-même, ce sont les échanges et les discussions qui sont riches d'enseignements. Les différences d'appréciation des situations de contrainte sont débattues au sein du groupe qui a également pour tâche de **formuler des suggestions de solutions** pour limiter ou supprimer ces contraintes. **Les salariés sont ainsi susceptibles d'être la première force de proposition de solutions d'aménagement de leurs postes.**

Les différents éléments d'A-Flex ont été empruntés à des méthodes reconnues d'ergonomie et de psychologie du travail et ils ont été sélectionnés pour leur pertinence particulière pour les salariés seniors. Il s'agit de critères pour lesquels il est avéré que les performances humaines varient à mesure que l'âge augmente. La démarche se veut ludique tout en restant cadrée par rapport à une grille de cotation préétablie. Le cadre théorique de la démarche A-Flex est présenté dans le dernier chapitre du cahier.

## 4) LES PROPOSITIONS ET LES PLANS D'ACTION

Les résultats du processus de notation apportent des indications et des suggestions quant aux pistes d'amélioration sous la forme d'un système de feux tricolores selon la gravité des risques identifiés.

Les couleurs indiquent leur gravité en termes de risques :

- Rouge : besoin de mesures pour tous les employés,
- Jaune : besoin de mesures spécifiques au vieillissement,
- Vert : pas besoin de mesures.

<b>VERT</b>	Il est possible de travailler sur ce poste à n'importe quel âge.
<b>JAUNE</b>	Les postes de travail présentent des déficits sur le critère concerné et il faut faire des modifications afin que les salariés seniors puissent y travailler dans de bonnes conditions.
<b>ROUGE</b>	Les postes de travail doivent être traités en urgence sur le (ou les) critère(s) indiqué(s) en rouge. L'aménagement du poste n'est satisfaisant pour personne, quel que soit l'âge du salarié.

A partir des résultats de la cotation des situations de travail, le groupe de notation a pour rôle d'approfondir les propositions d'amélioration des conditions de travail et de préconiser des plans d'action. Les membres du groupe doivent s'emparer des résultats de la cotation et poursuivre l'analyse sur le long terme afin d'en retirer tous les enseignements et les propositions possibles.

A ce stade de la démarche, l'appui d'experts ou de personnes pointues sur les questions d'organisation du travail ou d'aménagement du travail peut aussi s'avérer nécessaire. Sinon, l'objectif d'A-Flex est de rendre plus autonomes, rappelons-le, les salariés et leurs représentants en matière d'analyse des situations de travail.

## 5) ASSURER UN SUIVI DANS LE TEMPS

La dernière étape inscrit la démarche A-Flex dans le temps. Il s'agit de :

### • Contrôler la mise en œuvre des propositions d'aménagement

Certaines mesures pourront être mises en œuvre rapidement, d'autres supposent une implication à long terme des élus pour porter ces propositions et s'assurer de résultats concrets. Pour ce faire, tous les moyens à disposition des représentants des salariés peuvent être mobilisés : le document unique et les autres supports de prévention des risques, l'ensemble des droits à l'information des IRP (instances représentatives du personnel), etc.

### • Vérifier l'efficacité de ces propositions

Il s'agit ici de s'assurer de l'amélioration des conditions de travail au sein des postes concernés. Cela peut donner lieu à une nouvelle cotation des postes au moyen d'A-Flex afin de comparer les résultats avec la première cotation. Bien sûr, cette démarche s'inscrit nécessairement sur le long terme.

## En synthèse, le déroulement pratique de la démarche A-Flex

La démarche A-Flex, rappelons-le, peut être utilisée dans différents contextes et prendre une importance plus ou moins grande selon les ressources disponibles.

Le tableau ci-dessous donne des indications quant au déroulement pratique. A titre d'illustration, une équipe syndicale ou des élus CHSCT décident d'évaluer une situation de travail jugée particulièrement problématique, voici l'estimation de la charge de travail :

<b>PROCESSUS A-FLEX</b>			
<b>Exemple de déroulement à titre indicatif</b>			
<b>Etapes</b>		<b>Objet</b>	<b>Temps (Indicatif)</b>
<b>1</b>	<b>Préparation de la démarche</b>	Constitution du groupe de travail Choix des situations de travail à analyser	1h00
<b>2</b>	<b>Pré-diagnostic</b>	Analyse du contexte de l'entreprise : traits caractéristiques de l'organisation du travail, nature de la technologie, effectifs, etc.... Identification des principaux changements au cours d'une période récente. Collecte de données et exploitation Eventuellement filmer la situation de travail <b>Préparation et confrontation au sein du groupe de travail</b>	Minimum 1h30 Variable
<b>3</b>	<b>Cotation</b>	<b>Analyse des situations de travail à l'aide de la grille de cotation A-Flex</b> Discussion, confrontation et suggestions au sein du <b>groupe de travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volet contraintes physiques relatives au poste de travail (industrie)</li> <li>• Volet risques psychosociaux</li> </ul>	Minimum 2h30 Pour chaque volet
<b>4</b>	<b>Proposition / plans d'action</b>	Exploitation des données et Approfondissement des propositions <b>Elaboration de projets de plans d'action</b> <b>Réunion et discussion avec la direction</b>	Minimum 2h30 Variable
<b>5</b>	<b>Suivi</b>	Suivi dans le temps en lien par exemple avec le CHSCT	Variable



# 2

A-Flex à travers  
deux exemples  
allemands



**La démarche A-Flex est mise en évidence ci-après à l'aide de deux exemples en provenance d'Allemagne. Ont été choisis à cet effet, pour l'évaluation des contraintes physiques, un système de travail d'un établissement de production comprenant plusieurs postes de travail dotés chacun d'une presse et, pour l'évaluation des contraintes psychiques, des situations de travail issues d'un centre d'appels.**

## Un atelier métallurgique : évaluation des contraintes physiques

L'établissement de production est un atelier métallurgique qui fait du matriçage<sup>11</sup> et de l'emboutissage de tôles. Une des situations de travail qui a été choisie pour l'évaluation fait partie d'une ligne de presse. L'ouvrier doit retirer un boîtier d'un bac pour le mettre dans la presse. Ensuite il actionne la presse, puis enlève la pièce transformée pour la mettre dans un panier de transport (cf. fig. 2).



**Figure 2 - Poste de travail avec presse à évaluer, Source : BIT**

Le système de travail / poste de travail pris pour exemple est évalué à l'aide de l'outil A-Flex au regard de ses contraintes physiques. Par exemple : le groupe de notation avait pour tâche d'évaluer la position dans laquelle l'ouvrier doit se mettre pour effectuer son travail :

- Y a-t-il du travail en position assise ?
- Y a-t-il du travail en position debout ou en marchant ?
- Y a-t-il du travail en position accroupie ou à genoux ?
- Y a-t-il du travail en position fléchie ou avec torsion du dos ?

Si oui, des questions plus détaillées sont posées chaque fois afin d'évaluer la pénibilité (un peu, moyennement, beaucoup), cf. tableau ci-contre.

<sup>11</sup> Le matriçage est une opération de forge effectuée à l'aide d'outillages appelés des matrices.

L'analyse a fait apparaître que l'ouvrier travaille la plupart du temps debout et il est obligé de soumettre sa colonne vertébrale à de fortes torsions. Lors de la notation, les membres du groupe ont évalué l'intensité de la contrainte subie par l'ouvrier à l'aide d'une échelle à trois paliers. Les deux critères d'évaluation du travail à effectuer sont présentés ci-après à titre d'exemple (fig. 3). Il s'agit ici d'évaluer les positions debout / assise en fonction du temps passé dans l'une et l'autre.

Classement		
1.5 - Travaille-t-on assis ?		
Zone	Contrainte	Observation
1	Faible	> 0,5 jusqu'à 2 heures/jour
2	Moyenne	> 2 heures à 4 heures/jour
3	Forte	> 4 heures/jour
1.6 - Travaille-t-on debout ?		
Zone	Contrainte	Observation
1	Faible	> 0,5 jusqu'à 2 heures/jour
2	Moyenne	> 2 heures à 4 heures/jour
3	Forte	> 4 heures/jour

**Figure 3** - Classement des systèmes de travail sur le modèle du feu tricolore, ici à travers l'exemple de deux critères d'évaluation du travail à effectuer (travail assis / debout).

L'évaluation, effectuée séparément pour les non-cadres et les cadres, est portée dans le tableau Excel de notation A-Flex (cf. fig. 4).

Contraintes relatives au poste de travail II		Type de poste de travail A	Type de poste de travail B	Type de poste de travail C	Type de poste de travail D	Type de poste de travail E	Type de poste de travail F	Ensemble
métr: d'indiquer : nombre d'employés par type de poste de travail		1	0	0	0	0	0	1
Question d'arrière plan 1.5 - 1.6	Y a-t-il du travail en position assise ? 1 = un peu ; pendant plus de 0,5 h à 2 h/jour 2 = moyennement ; pendant plus de 2 h/jour à 4 h/jour 3 = beaucoup ; pendant plus de 4 h/jour							0,0
	Y a-t-il du travail en position debout ou en marchant ? 1 = un peu ; pendant plus de 0,5 h à 2 h/jour 2 = moyennement ; pendant plus de 2 h/jour à 4 h/jour 3 = beaucoup ; pendant plus de 4 h/jour							0,0
Question d'arrière plan 1.7 - 1.11	Y a-t-il du travail en position accroupie ou à genoux ? 1 = un peu ; pendant plus de 0,5 h à 2 h/jour 2 = moyennement ; pendant plus de 2 h/jour à 4 h/jour 3 = beaucoup ; pendant plus de 4 h/jour							0,0
	Y a-t-il du travail en position fléchie ou avec torsion du dos ? 1 = un peu ; légèrement fléchi et/ou torsion légère pendant plus de 4 h/jour 2 = moyennement ; fortement fléchi et/ou torsion forte pendant plus de 0,5 h/jour à 2 h/jour 3 = beaucoup ; fortement fléchi et/ou torsion forte pendant plus de 2 h/jour							0,0

**Figure 4** - Extrait du tableau de notation A-Flex, avec les notes attribuées.

Une fois le travail de notation réalisé, l'évaluation de la situation de travail est indiquée automatiquement avec un marquage en couleurs qui signale si une activité dans le système de travail représente ou non une contrainte pour le salarié (voir plus haut et fig. 5).

Rappelons qu'un marquage en vert indique, comme on l'a vu, que l'activité n'est contraignante pour aucun des salariés. La couleur jaune signale qu'il existe une contrainte pour les seniors et la couleur rouge que l'activité représente une contrainte pour tous les salariés concernés.

EVALUATION DU SYSTÈME DE TRAVAIL (presse 4)		
Critères	Valeur	Contraintes issues de
Mouvements des bras et des mains	3.0	Tâches de travail
Travail debout ou en marchant	3.0	
Travail avec le dos fléchi ou tourné	3.0	
Maniement de charges (poids)	3.0	
Travail en dehors de la zone de confort	1.0	Environnement de travail
Impact du bruit	3.0	
Exigences de prise en compte acoustique	1.0	
Vibrations / oscillations	1.0	
Exigences de prise en compte visuelle	2.0	
Utilisation PSA	1.0	
Heures supplémentaires / surcharge de travail	1.0	Organisation du travail
Travaux en dehors du temps de travail normal	1.0	
Arrimage (physique) au process de travail	3.0	

Figure 5 - Extrait de l'évaluation du système de travail "ligne de presses"

Pour résoudre les problèmes d'aménagement du poste de travail ainsi identifiés et pour élaborer des mesures techniques et/ou organisationnelles adéquates, les participants internes à l'évaluation A-Flex s'appuient sur des éléments issus de normes ergonomiques relatives à la conception des postes de travail.

### *Pistes de prévention*

Dans cet exemple, l'entreprise a décidé et mis à exécution différentes mesures, par exemple l'achat d'un dispositif d'aide au prélèvement et au dépôt des pièces à usiner ainsi que d'un châssis élévateur pour la présentation ergonomique des pièces à usiner. De plus, sur le plan de l'organisation du travail, il a été suggéré une alternance des postes de travail.

## Un centre d'appels : évaluation des contraintes psychosociales

La cotation des contraintes psycho-sociales est illustrée ci-après par l'exemple d'un poste de travail de télé-conseiller. L'entreprise choisie est un centre d'appels externalisé, dédié à l'assistance.



Concernant la charge de travail mental, il s'agit entre autre de vérifier si les principes ergonomiques relatifs à la charge de travail mental définis par la norme européenne NF EN ISO 10075-2 ont bien été pris en compte dans la conception des systèmes de travail. De plus, les critères psychiques ont été choisis à partir des enseignements tirés de recherches en ergonomie et les critères choisis sont ceux qui varient au cours du vieillissement d'une personne. Les questions qui guident le choix portent sur les capacités qui se dégradent ou qui s'améliorent à mesure que l'on avance en âge, et sur les possibilités d'aménagement bénéficiant aux salariés seniors et à l'entreprise. Pour plus de détail, voir les références théoriques (cf. chapitre 4).

Le groupe de cotation a évalué d'une façon très détaillée les conditions de travail au sein du centre d'appels à l'aide du tableau de notation A-Flex<sup>12</sup>.

La synthèse des résultats de la cotation du groupe de travail des téléconseillers figure dans le tableau ci-dessous :

- Besoin de mesures pour tous les employés dans les domaines suivants :
  - ◆ Pression temporelle et interruption des tâches
  - ◆ Marge d'autonomie
- Jaune : besoin de mesures spécifiques pour les seniors
  - ◆ Diversité et répétitivité des tâches
  - ◆ Prévisibilité des tâches et concentration
  - ◆ Coopération.

### Synthèse : contraintes relatives au poste de travail du téléconseiller

Critères	Valeur	Facteurs isolés	Valeur
Volume des tâches	1,0	Diversification	2,0
Changement de cycle	3,0	Globalité	2,4
Intégralité du cycle (caractère complet)	2,0		
Activités d'organisation	2,8	Obstacles réglementaires	2,1
Pression du temps	2,5		
Nuisances techniques, moyens de travail	2,0		
Nuisances informationnelles	1,5		
Interruptions sociales	2,5	Concentration	2,3
Caractère prévisible	2,0		
Durée de concentration	2,5	Connaissances et apprentissage	1,5
Apprentissage requis	1,0		
Offres de qualification	1,5		
Usage de la formation	2,0	Information & Dialogue	1,7
Information requise	1,0		
Information disponible	2,0	Collaboration	1,9
Degré de participation	2,0		
Collaboration requise	2,3		
Collaboration effective	1,3		
Possibilité de communiquer	1,8	Marge d'autonomie	2,8
Retour d'information	2,0		
Marge d'autonomie temporelle	3,0	Soutien social	1,1
Marge d'autonomie quant au fond	2,5		
Soutien de la part des collègues	1,0	Soutien des représentants	1,1
Solidarité	1,3		

Figure 6 - Extrait de l'évaluation du système de travail "bureau"

Les mesures à prendre ont été classées par ordre de priorité. Un renforcement des ressources a constitué le premier objectif afin de pouvoir réduire la pression temporelle.

<sup>12</sup> S'il a besoin de renseignements pour l'évaluation, le groupe de notation peut utiliser les supports théoriques joints à l'outil de notation. Ces documents expliquent pourquoi un critère est particulièrement ressenti par les salariés seniors comme contraignant ou comme utile à la préservation de leur santé, et quelles sont les répercussions pour l'ensemble du personnel en général.

## Pistes d'action et de prévention

Le tableau ci-après donne des pistes de prévention pour des postes de travail de bureau.

N° IFD	Variables liées au vieillissement (décroissantes)	Pertinence BIT actif 0-5	Contraintes et demandes du poste de travail	Point de cadrage	Mesure	Utilisation du cadrage
1	Masse musculaire / force					
2	Dextérité et élasticité de la vue et des membres		Travail à l'écran	Position de l'écran	Corriger la distance à l'écran (pour empêcher de se pencher en avant et en arrière à cause de la mauvaise lisibilité des caractères)	
3	Rapidité des mouvements			Souris et clavier	Offrir des appuis pour les poignets et le clavier	
4	Vitesse de réaction		Questions nouvelles ou inattendues, par ex. des clients	Volume de travail par unité	Vérifier le volume de travail requis par unité de temps --> adapter	
			Tâche entièrement nouvelle qui exige de la réactivité	Ressources	Encourager la solidarité entre membres de l'équipe/collègues (esprit d'équipe)	
			Interruptions	Organisation de l'info (moment/manière)	Informé à l'écrit plus souvent qu'à l'oral	
5	Environnement et nuisances		Gênes incessantes	Environnement de travail	Convenir à l'avance / organiser des temps d'information	
			Informations sans rapport avec le travail	Attitude des employés	Empêcher les bruits gênants	
			Informations manquantes		Introduire des espaces de travail et les maintenir	
				Organisation des pauses	Autoriser les mini-pauses individuelles	
				Directives de travail	Donner des directives de travail plus souvent écrites qu'orales	
6	Capacités de la mémoire de travail (mémoire à court terme)			Stratégies d'apprentissage	Communiquer des stratégies d'apprentissage et d'observation	
					Communiquer des astuces mnémotechniques	
					Mettre à disposition de quoi faire des croquis	
				Volume de travail par unité de temps	Réduire la pression ou temps, mettre l'accent sur la qualité plus que sur la quantité	



# 3

Un retour  
de test d'A-Flex  
en France



***La démarche A-Flex a également été testée en France dans le secteur tertiaire comme dans le secondaire dans le cadre du projet européen AGEFIT<sup>13</sup> afin d'échanger des expériences et des outils facilitant un maintien des salariés dans l'emploi. Le bilan ci-dessous est celui d'un groupe de syndicalistes et membres du CHSCT travaillant dans une entreprise de la métallurgie (sous-traitant automobile).***

## **La démarche mise en place**

Dans un premier temps, les consultants du cabinet ARETE ont organisé une séance de travail avec le groupe de syndicalistes pour leur expliquer comment utiliser l'outil A-Flex.

Ensuite, pour tester l'outil, il a été convenu de sélectionner une ou deux situations de travail à analyser, l'objectif étant d'identifier les points forts et les points faibles de l'outil et de faire remonter les éventuelles difficultés rencontrées et les adaptations nécessaires.

Il s'agissait de pouvoir observer des situations de travail et de constituer des groupes de travail avec les salariés intervenant sur les postes analysés et de remplir avec eux le questionnaire A-Flex.

Cette phase de test a eu lieu durant l'été 2009. A ce moment-là, le groupe de syndicalistes n'a pas obtenu l'autorisation de l'entreprise de « sortir de leur poste » des salariés pour participer aux groupes de travail et d'utiliser l'outil A-Flex. Ils ont donc du adapter la démarche. Pour cela, ils ont convenu de filmer (avec l'autorisation des salariés) des situations de travail. Les syndicalistes ont ensuite répondu aux questions de l'outil A-Flex, à partir de l'analyse des vidéos, en essayant de se mettre à la place de l'opérateur filmé. Par contre, ils ne sont pas allés jusqu'à la recherche de solutions puisqu'ils ne disposaient pas d'éléments suffisants et que cette recherche ne pouvait se dérouler sans les salariés intervenant sur les postes.

Etant donné que l'important dans cette phase de test visait plus à s'approprier la méthode qu'à obtenir des résultats détaillés, ce compromis était plutôt satisfaisant et leur a permis de tester l'outil.

## **Ce qui ressort de cette phase de test**

Plusieurs aspects intéressants de l'outil sont apparus suite à cette phase de test.

### **• Une aide à la réalisation du document unique d'évaluation des risques professionnels**

Il est apparu, aux personnes ayant testé A-Flex, que cet outil pouvait être une aide lors de la réalisation du document unique d'évaluation des risques professionnels. En effet, lors de la

---

<sup>13</sup> Il s'agissait de permettre à des syndicalistes de différents pays européens de partager leurs expériences et de confronter des outils et des démarches dans le domaine du maintien dans l'emploi des seniors.

mise en place d'une démarche d'évaluation des risques professionnels, dont les résultats doivent être traduits dans un document unique, il est nécessaire de définir des unités de travail puis d'identifier et analyser les risques pour chacune de ces unités.

Le questionnaire A-Flex, qui est structuré à la fois autour des contraintes physiques de travail mais également des contraintes psychosociales va permettre l'identification d'un certain nombre de risques (ex : risques liés aux manutentions manuelles, à la répétitivité des gestes, au bruit, au mode de management, aux relations de travail, etc.) pour chaque situation de travail préalablement identifiée. L'utilisation de ce questionnaire permet à des non spécialistes d'analyser les situations de travail de façon rigoureuse et organisée. L'utilisation de la grille de questionnement n'est pas une finalité en soi. Les résultats ne prendront tout leur sens que s'ils sont complétés et enrichis par les commentaires et explications des salariés qui travaillent sur les postes analysés.

Dans le cas présent, la stratégie des syndicalistes est donc de pouvoir proposer aux directions d'entreprise d'utiliser A-Flex comme support d'analyse dans la démarche d'évaluation des risques et de mise à jour du document unique.

### **• Une démarche qui permet d'identifier rapidement des pistes d'amélioration des conditions de travail**

L'utilisation de l'outil A-Flex est structurée en 2 phases :

- ◆ Une phase d'analyse de la situation de travail
- ◆ Une phase de recherche de solutions aux problèmes identifiés avec les salariés et en impliquant si nécessaire les personnes compétentes sur les questions de conditions de travail (CHSCT, médecin du travail, concepteurs, etc.)

Le système de couleurs utilisé dans A-Flex, qui attribue à chaque dimension évaluée une couleur (rouge, jaune ou vert) en fonction des résultats obtenus permet d'identifier rapidement les points à améliorer : en rouge les situations critiques pour tous, en jaune celles qui posent principalement problème aux personnes vieillissantes. Une fois les points critiques identifiés, la recherche de solutions va pouvoir se concentrer sur les facteurs rouges et jaunes. Les items utilisés dans A-Flex correspondant à des aspects très pragmatiques des situations de travail, il va être possible de proposer un premier niveau de solutions (outils d'aide à la manutention, diminution du niveau de bruit, augmenter les temps de cycle, réorganiser les postes de travail, etc.).

Toutefois, les résultats des analyses peuvent montrer la nécessité d'une prise en compte plus globale des risques identifiés (bien souvent en ce qui concerne les risques psychosociaux) et peut-être la nécessité d'analyser plus finement tel ou tel aspect. Cela sera alors possible dans un deuxième temps. L'entreprise comme les IRP auront toutefois pu identifier dans un premier temps des dysfonctionnements ainsi que la nécessité de faire appel éventuellement à des spécialistes pour identifier précisément les causes des problèmes repérés.

- **Une démarche qui permet d’impliquer réellement les salariés dans la démarche d’évaluation des risques professionnels**

Les syndicalistes ayant testé l’outil disaient : « *ça permet aux salariés d’être acteurs et plus simplement spectateurs* ». En effet, l’utilisation de l’outil A-Flex suppose une implication forte des salariés puisque ce sont eux qui vont évaluer les contraintes à leur poste de travail et ce sont eux qui vont réfléchir à la recherche de solutions, accompagnés bien évidemment d’un tiers maîtrisant l’outil A-Flex. Aujourd’hui, on constate bien souvent dans les entreprises que les réflexions sur l’amélioration des conditions de travail sont menées par l’encadrement, par des concepteurs, des experts avec bien souvent une implication faible des salariés, pourtant les principaux concernés. L’utilisation de l’outil A-Flex replace les salariés au cœur de la démarche.

Si les syndicalistes qui ont testé cet outil y ont donc vu un vif intérêt pour eux et pour leur entreprise, certains points de vigilance méritent également d’être soulevés.

- **La nécessité d’être clair avec les salariés sollicités sur les objectifs**

Si cet outil est utilisé à l’avenir par des représentants du personnel (ex : membres du CHSCT), ces derniers se doivent d’être très clairs vis-à-vis des salariés sollicités sur les objectifs visés et les résultats possibles. En effet, la démarche nécessite une implication forte des salariés, en particulier en termes de temps, et peut alors générer des attentes (légitimes) importantes. Toutefois, si la démarche n’est pas portée par la direction de l’entreprise, les représentants du personnel ne peuvent pas s’engager sur la prise en compte des résultats et la mise en œuvre des préconisations.

Dans cette situation-là, il est important d’expliquer aux salariés qu’A-Flex est un outil dont les résultats permettront aux IRP d’avoir des arguments solides pour faire des propositions en matière d’amélioration des conditions de travail auprès des directions. Il est important d’être très clair vis-à-vis des salariés car générer des attentes qui ne déboucheraient sur rien aurait un impact négatif sur le vécu au travail des salariés.

- **Le « passage au vert » de certains facteurs ne doit pas masquer une réalité plus complexe**

Une question soulevée par les personnes ayant testé l’outil était : « *si l’on apporte une réponse qui permet de faire passer un indicateur au vert, ne risque-t-on pas de se satisfaire de ça et de passer à côté d’une problématique plus complexe* » ? En effet, cette remarque est tout à fait légitime car un certain nombre d’items utilisés dans A-Flex portent sur des aspects très précis des conditions de travail. Nous savons combien la réalité d’une situation de travail est complexe et repose sur l’articulation et l’interaction de nombreux facteurs. Il est donc indispensable de rester très attentif aux remontées que les salariés peuvent faire quant à leurs conditions de travail, ce sont ces remontées qui priment sur les résultats du questionnaire A-Flex. En fait, l’utilisation de l’outil A-Flex ne peut pas se faire sans l’apport d’éléments qualitatifs du terrain issus de l’analyse du travail réel.

- **L'amélioration de certaines contraintes physiques du poste de travail ne doit pas générer une intensification du travail**

Ce point là est très important, et prend tout son sens au regard de l'expérience des syndicalistes ayant testé l'outil.

En effet, l'utilisation de l'outil A-Flex peut déboucher sur des préconisations en termes « d'amélioration de l'ergonomie physique » des postes de travail : hauteur variable des plans de travail, outils plus accessibles, diminution de certains gestes, table élévatrice, etc. Cependant, ces améliorations ne doivent pas s'accompagner d'une augmentation du nombre de pièces à produire sous prétexte que les pièces sont plus accessibles ou que l'on supprime certains gestes ou déplacements. En effet, dans ce cadre là, l'objectif premier qui était de diminuer les risques professionnels et préserver la santé en améliorant l'aménagement du poste est réduit à néant par une intensification du travail. Le résultat va même être totalement contraire à celui attendu et bien souvent générer une augmentation du nombre de plaintes de la part des salariés. Malheureusement, les syndicalistes ayant testé l'outil sont témoins de ce genre de situation dans leur entreprise, il est donc tout à fait légitime de rester très vigilant afin que les objectifs de l'outil A-Flex ne soient pas détournés et qu'ils débouchent bien sur une véritable amélioration des conditions de travail.

## Conclusion

Les syndicalistes qui ont testé l'outil y voient un intérêt important pour eux et une aide précieuse pour les aider à jouer pleinement leur rôle de conseil auprès de l'employeur (en particulier au niveau du CHSCT) en matière d'amélioration des conditions de travail et de préservation de la santé des salariés.

Aujourd'hui, à la fois dans le cadre de la mise à jour du document unique mais également dans celui du maintien dans l'emploi des seniors, ils espèrent pouvoir négocier avec la direction de leur entreprise, la possibilité d'utiliser l'outil en mettant en place des groupes de travail avec des salariés et voir si la démarche peut être généralisée.



# 4

Les fondements  
théoriques  
des risques  
psychosociaux  
à l'épreuve  
de l'âge



**Le support théorique pour l'analyse de contraintes psychosociales des situations de travail dans le cadre de la démarche A-Flex a été élaboré par des chercheurs allemands (A. Lohmann, D. Dittberner, J. Flintrop, S. Winkel <sup>14</sup>). La grille d'évaluation initiale des contraintes psychosociales comporte les 9 items (facteurs) figurant dans l'encadré ci-dessous :**

- Diversité et répétitivité des tâches<sup>15</sup>
- Nature du travail
- Contraintes temporelles (difficultés de régulation)
- Attention/concentration
- Connaissance et apprentissage
- Information et participation
- Coopération
- Autonomie
- Soutien social

Suite aux tests de l'outil A-Flex réalisé en France tant au sein du secteur tertiaire qu'industriel, la grille initiale a été complétée avec les sept items suivants :

- Reconnaissance
- Management et gestion des objectifs
- Effectifs/charge de travail
- Perspectives de carrière
- Environnement de travail
- Valeurs et identité au travail
- Egalité professionnelle

## **1<sup>er</sup> facteur : diversité et répétitivité des tâches**

Un travail sera diversifié dès lors que les aptitudes et les compétences de maîtrise des tâches et de prise de décision sont utilisées et qu'il existe, de ce fait, la possibilité d'apprendre quelque chose de nouveau dans l'exercice de ce travail. Dès lors qu'il y a diversification, plusieurs compétences, connaissances et capacités différentes peuvent s'exercer et prévenir des risques de monotonie. Les activités dont le contenu est pauvre contribuent, par contre, à une sous-utilisation des capacités des salariés.

*Mise en œuvre dans l'outil*

Le facteur **Diversification** est traduit dans l'outil A-Flex à l'aide des critères suivants :

### • Nombre d'activités/tâches

Il s'agit des composantes individuelles attribuées, dans le processus du travail, à la force de travail.

<sup>14</sup> Le document initial, rédigé en 2006, est intitulé « *Dokumentation des Rating – Instruments zur Ermittlung der psychischen Belastungen* ». Ce chapitre offre une version abrégée du texte initial rédigé en allemand.

<sup>15</sup> Item spécifique pour certaines situations de travail

- **Changement de cycle**

Il s'agit de la fréquence à laquelle une activité uniforme a lieu, au cours de la journée de travail. Les instructions n'ont pas besoin d'être identiques.

#### *Pertinence pour l'ensemble des collaborateurs*

Un travail doit être diversifié pour tous les travailleurs car, selon les normes scientifiques du travail, en particulier la norme EN ISO 10075-2, il faut éviter les tâches répétitives conduisant à une surcharge mentale. « *Des changements d'activité, avec une charge de travail mental différente [...] peuvent avoir des effets comparables à des coupures ou à des pauses. Pour prévenir la fatigue, il convient donc de prévoir des changements d'activité* » (cf. 4.2.3.6).

#### *Pertinence pour les collaborateurs plus âgés*

Le nombre de tâches qu'effectuent les employés, pendant le travail, présente une importance particulière pour les employés plus âgés. Selon Singleton<sup>16</sup>, la maîtrise de modèles d'organisation complexes, avec, en parallèle, une possibilité de planifier le travail à long terme, est une compétence importante que l'on trouve chez les employés plus âgés.

On note par conséquent que plus le travail demande de faire preuve de responsabilités et est exigeant en termes d'attention, de précision et de concentration (mais sans pression temporelle), plus on constate une amélioration de la performance, jusqu'à la soixantaine<sup>17</sup>.

Une étude finlandaise<sup>18</sup>, réalisée sur plusieurs années, a démontré que l'évitement de mouvements répétitifs et monotones fait partie des facteurs qui influent le plus sur la capacité de travail. En allégeant ce type de contraintes, il a été possible, non seulement d'empêcher la diminution de la capacité de travail, mais même de l'augmenter<sup>19</sup>.

#### *Pistes de prévention*

Pour prévenir un affaiblissement de la capacité à être performant lors de tâches uniformes et routinières, il est important pour les salariés plus âgés d'aménager des postes moins répétitifs.

## **2<sup>ème</sup> facteur : nature de l'activité (ou globalité)**

A travers ce critère, il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les salariés, sur un poste donné, ont une vision globale ou non de leur activité. Les salariés peuvent-ils avoir connaissance de la signification et de la valeur de leur activité et obtenir, par eux-mêmes, des retours d'information sur les progrès accomplis dans l'activité ?

<sup>16</sup> Singleton, W. T. (Hrsg.) (1981). The study of real skills, Vol 3: Management skills. Lancaster: MPT Press.

<sup>17</sup> Lehr, U. (1991). Altern und Leistung im Beruf angesichts veränderter Umwelten. In E. Lang & K. Arnold (Hrsg.), Altern und Leistung. Medizinische, psychologische und soziale Aspekte. Referate der Vierten informationsmedizinischen Tage in Hamburg 1989 (S. 185-196). Stuttgart: Enke Verlag

<sup>18</sup> Tuomi, K., Ilmarinen, J., Martikainen, R., Aalto, L. & Klockars, M. (1997). Aging, work, life-style and work ability among finnish municipal workers in 1981-1992. Scandinavian Journal of Work and Environmental Health (23), 58-65.

<sup>19</sup> Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., Tulkki, A. (2003). von Arbeitbewältigungsindex/Work Ability Index. Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.

## Mise en œuvre

Le facteur **Globalité** est traduit dans l'outil A-Flex à l'aide des critères suivants :

- **Intégralité du cycle**

Les tâches de travail, qui ne contiennent que des activités d'exécution, sont considérées comme des activités incomplètes (partielles). La globalité augmente avec l'enrichissement de l'activité, au moyen d'activités d'organisation, de contrôle et de préparation.

- **Activités d'organisation**

Ce critère examine l'étendue des activités qui servent à maintenir le consensus, lors du travail en équipe, dans l'intérêt d'un travail collaboratif coordonné sans tensions.

### *Pertinence pour l'ensemble des collaborateurs*

Le critère relatif à la nature de l'activité (degré de globalité) s'applique à tous les collaborateurs. Selon la norme EN ISO 10075-2 (cf. 4.2.2.2), « *il convient d'éviter une trop faible complexité des tâches, car celle-ci peut engendrer monotonie ou saturation* ». Dans les enquêtes de Hacker, Fritsche, Richter et Iwanowa<sup>20</sup>, il est apparu que des activités incomplètes, partiellisées ont, à court terme, des conséquences négatives telles que fatigue, saturation et stress.

### *Pertinence pour les collaborateurs plus âgés*

Les tâches complètes d'un cycle sont particulièrement bien réalisées par les employés plus âgés. En effet, comme déjà évoqué, la maîtrise de modèles d'organisation complexes, avec en parallèle une possibilité de planifier le travail à long terme, est une caractéristique des employés plus âgés. Leur facilité à traiter des contenus experts complexes est, en outre, à souligner<sup>21</sup>.

Avolio et Waldman<sup>22</sup> ont aussi montré que les dégradations intellectuelles, liées au vieillissement, étaient moindres chez les travailleurs occupés à des tâches cognitives complexes, que chez ceux occupés à des tâches moins complexes.

### *Pistes de prévention*

Pour les employés plus âgés, il faut prévoir des activités dans toutes les catégories (planification et organisation particulièrement) pour prévenir les effets, à court et long terme, des contraintes du travail et utiliser les compétences individuelles. Pour utiliser tout particulièrement les compétences sociales des employés plus âgés, ceux-ci devraient prendre en charge des activités d'organisation, telles que, par exemple, la participation à la répartition du travail au sein du groupe/service, là où il y a des contacts fréquents avec d'autres employés, ou la mise en place de groupes de travail.

<sup>20</sup> Hacker, W., Fritsche, B., Richter, P. & Iwanowa, A. (1995). Tätigkeitsbewertungssystem (TBS), Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. (Reihe Mensch, Technik, Organisation Bd. 7). Zürich: vdf Hochschulverlag.

<sup>21</sup> Op. cit.

<sup>22</sup> Avolio, B. J. & Waldman, D. A. (1987). Personnel aptitude test scores as a function of age, education, and job type. *Experimental Aging Research*, 13, 109-113.

### 3<sup>ème</sup> facteur : contraintes temporelles (difficultés de régulation)

Les difficultés de régulation proviennent des contraintes (par exemple, pression temporelle et interruption de tâches) qui surviennent pendant l'exercice des activités de travail. Leur présence perturbe ou empêche l'exécution des activités de travail.

#### *Mise en œuvre*

Le facteur **difficultés de régulation** est traduit dans l'outil A-Flex à l'aide des critères suivants :

- Pression liée au temps
- Nuisances techniques, outils de travail
- Durant le travail, il y a des interruptions/nuisances liées à des problèmes techniques ou à des outils de travail manquants ou déficients.
- Nuisances liées à l'information
- Durant le travail, il y a des interruptions/nuisances liées à des informations manquantes ou non pertinentes.
- Interruptions sociales
- Durant le travail, il y a des interruptions/nuisances liées à des collègues et des représentants.

#### *Pertinence pour l'ensemble des collaborateurs*

La pression liée au temps est, pour tous les employés, un facteur contraignant. Selon la norme EN ISO 10075-2 (cf. 4.2.2.29) « *la contrainte de temps peut nuire à l'exécution de la tâche et entraîner des erreurs. Si l'exécution de la tâche peut avoir des conséquences importantes, la pression temporelle augmente l'astreinte<sup>23</sup> lorsqu'il est probable que les délais ne pourront pas être respectés ; il convient donc de l'éviter* ».

Les facteurs de stress sont une autre forme de contrainte psychique, comme les perturbations imprévues ou les interruptions dans le travail. Pour cette raison, les nuisances liées à la technique, relatives aux outils de travail ou à un manque d'information, doivent être également évitées.

#### *Pertinence pour les collaborateurs plus âgés*

Les contraintes temporelles figurent parmi les contraintes les plus fortes pour les salariés âgés. Celles-ci leur suppriment les marges de manœuvre indispensables à la mise en place de mesures d'anticipation sur ce qu'ils vont avoir à faire. Selon Lehr<sup>24</sup>, la pression temporelle au travail touche plus fortement les travailleurs âgés que les plus jeunes.

<sup>23</sup> L'astreinte correspond à l'effet des contraintes sur la santé.

<sup>24</sup> Lehr, U. (1991). Altern und Leistung im Beruf angesichts veränderter Umwelten. In E. Lang & K. Arnold (Hrsg.), Altern und Leistung. Medizinische, psychologische und soziale Aspekte. Referate der Vierten informationsmedizinischen Tage in Hamburg 1989 (S. 185-196). Stuttgart: Enke Verlag.

Selon Mathey<sup>25</sup>, chez les personnes plus âgées, on constate un rythme de performance moindre, une compréhension et une prise de décision moins rapides, relatives au travail à faire, de même pour la rapidité des gestes et des enchaînements de gestes à exécuter. Toutefois, ces limites sont avant tout présentes lors de tâches exigeant des performances éminemment complexes et lors de pression accrue.

Ainsi, le maintien des capacités des travailleurs plus âgés passe par des contraintes de durée qui sont lissées dans le temps, car elles sont meilleures qu'une alternance très forte de contraintes de temps très élevées puis d'allègements significatifs (Lehr, <sup>26</sup>).

### *Pistes de prévention*

Pour exclure les difficultés de régulation, il faut que la pression liée au temps, les nuisances liées à la technique ou les outils de travail, ou encore les informations manquantes ou insuffisantes, n'interviennent que très rarement.

En dépit du fait que les difficultés de régulation sont sensibles au facteur de l'âge, elles représentent, pour tous les collaborateurs, une contrainte élevée. Les éviter constitue une condition sine qua non pour pouvoir exécuter son travail. Pour cette raison, les difficultés de régulation doivent être aussi limitées que possible pour tous les employés.

## **4<sup>ème</sup> facteur : attention/concentration**

L'attention est un processus d'allocation des ressources, sur la base des limites des capacités de traitement du cerveau. Les différents aspects de l'attention sont : l'attention sélective, l'attention partagée et la vigilance. Ce dernier aspect est particulièrement pertinent pour l'organisation du travail. La vigilance est le domaine de réaction organique, non spécifique, la capacité de l'attention à se maintenir pendant un laps de temps étendu, à un niveau plus ou moins élevé. Le caractère prévisible des exigences d'une tâche influence positivement le maintien de l'attention, c'est-à-dire son activation.

### *Mise en œuvre*

Le facteur **attention** est traduit dans l'outil A-Flex à l'aide des critères suivants :

- **Caractère prévisible**

Les collaborateurs ont connaissance, à temps, des gestes à effectuer, avant même que le geste ne soit nécessaire, c'est-à-dire qu'ils peuvent se procurer cette information. Au niveau de la production, la prévisibilité est assurée par des signaux.

- **Durée de concentration**

La disponibilité active (durée de concentration) est définie comme la part du temps de travail où il faut observer attentivement un processus, sans qu'une intervention dans le processus soit nécessaire.

<sup>25</sup> Mathey, F. J. (1984). Fertigkeiten. In W. D. Oswald, W. M. Herrmann, S. Kanowski, U. Lehr & H. Thomae (Hrsg.), Gerontologie (S. 113-126). Stuttgart: Kohlhammer.

<sup>26</sup> Op. cit.

### *Pertinence pour l'ensemble des collaborateurs*

- En ce qui concerne la durée d'attention liée à une activité, la norme EN ISO 10075-2 est claire. Il faut éviter d'exiger une attention soutenue pour la détection de signaux critiques. Il faut également éviter d'exiger une attention soutenue sur de longues périodes de temps (cf. 4.4).
- Selon Richter et Hacker<sup>27</sup>, le manque de prévisibilité des actions à exécuter rapidement, en lien avec la durée d'attention, est une source de fatigue psychique.

### *Pertinence pour les collaborateurs plus âgés*

La faculté de sélectionner des informations, ainsi que l'attention répartie entre plusieurs tâches simultanées (que l'on ne peut pas appréhender avec les informations disponibles) semble se dégrader avec l'âge (Dowd & Birren, 1990). Les dégradations de performance liées à des problèmes d'attention commencent à apparaître, plus visiblement à partir de la soixantaine. Avec l'âge, l'influence des changements d'attention, de la faculté de réagir pour minimiser l'impact d'un stimulus superflu et aussi la capacité à ignorer les informations non pertinentes aux tâches, prend de l'importance. On explique cela par le fait « que les personnes plus âgées sont plus distraites que les plus jeunes par des stimuli non pertinents » (Freude, Ullsperger & Dehoff<sup>28</sup>, p. 13).

### *Pistes de prévention*

Dans leur ensemble, les différentes actions à réaliser dans le travail devraient pouvoir être prévisibles. Pour les employés plus âgés, il faudrait, à côté du moment où les événements se produisent, rendre aussi prévisibles la manière et l'étendue des activités à entreprendre<sup>29</sup>.

## **5<sup>ème</sup> facteur : connaissance et apprentissage**

Un environnement de travail qui promeut l'apprentissage (organisation dite apprenante) permet le maintien, l'acquisition et le développement des capacités, de même qu'une attitude positive à l'égard du travail. En outre, cela contribue à une augmentation de la motivation et du bien-être des salariés ainsi qu'à une stabilisation de la santé.

### *Mise en œuvre*

Le facteur **connaissances et apprentissage** est traduit dans l'outil A-Flex à l'aide des critères suivants :

- **Apprentissage nécessaire**

La cotation vise à déterminer la fréquence avec laquelle l'apprentissage est nécessaire pour assurer le travail.

<sup>27</sup> Richter, P. & Hacker, W. (1998). Belastung Beanspruchung, Burnout im du travailleben. Heidelberg: Asanger Verlag.

<sup>28</sup> Freude, G., Ullsperger, P. & Dehoff, W. (2000). Zur Einschätzung von Vitalität, Leistungsfähigkeit und Arbeitsbewältigung älterer Arbeitnehmer. *Forschungsbericht Fb 876 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.

<sup>29</sup> Les concepteurs de l'outil A-Flex ont émis la recommandation suivante : la portion du temps de travail consacré à la préparation active ne doit pas dépasser 60% ; pour les employés plus âgés, elle doit être inférieure à 50% du temps de travail. Ceci tient compte de la dégradation de l'attention des employés plus âgés.

- **Offres de qualification**

Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les offres nécessaires de qualification et de formation de l'entreprise correspondent au besoin.

- **Utilisation de la formation**

Il s'agit de déterminer dans quelle mesure la formation est utilisée.

### *Pertinence pour l'ensemble des collaborateurs*

Selon les directives décrites dans la norme EN ISO 10075-2 (cf. 4.5), relatives à la saturation, « *il faudrait prévoir des tâches qui facilitent le développement personnel, par exemple des tâches où l'on peut ou doit apprendre quelque chose, et qui peuvent être exécutées de différentes façons selon le niveau de qualification et de capacité* ».

Les possibilités d'apprentissage sont d'une grande importance pour le développement permanent ainsi que pour le maintien des qualifications, la santé psychique et, potentiellement, la durée de vie.

### *Pertinence pour les collaborateurs plus âgés*

La pertinence accrue de la formation pour les collaborateurs plus âgés s'explique par la possibilité de prévenir les pertes de compétences, grâce à un aménagement approprié du travail. **Avolio et Waldmann<sup>30</sup> ont découvert, à cet égard, que les altérations intellectuelles au travail, qui sont liées à l'âge, s'avéraient moindres si les salariés étaient confrontés à des tâches cognitives complexes.**

Selon Schmähl<sup>31</sup>, « *le développement des capacités de performance [u.a.] est influencé par l'étendue et la manière dont les activités de formation ont lieu durant la dernière partie de l'activité professionnelle* ».

Selon Rebok, Offermann, Wirtz et Montaglione<sup>32</sup>, grâce à des mesures de formation continue et un environnement de travail approprié et encourageant, il est possible d'augmenter les facultés intellectuelles (par exemple la capacité de juger et de prendre des décisions).

### *Pistes de prévention*

Dans l'ensemble, le travail devrait nécessiter des connaissances supplémentaires et un élargissement des savoir-faire opérationnels environ tous les 3-4 ans.

Pour les collaborateurs plus âgés, il est important qu'il existe des possibilités de qualifications nombreuses dans les entreprises car ils ont un besoin de formation un peu plus important. En dehors de cela, quand les tâches de travail sont trop exigeantes, aux plans qualitatif et quantitatif, des mesures de formation continue appropriées peuvent contourner ce facteur contraignant et réduire le stress.

<sup>30</sup> Avolio, B. J. & Waldman, D. A. (1987). Personnel aptitude test scores as a function of age, education, and job type. *Experimental Aging Research*, 13, 109-113.

<sup>31</sup> Schmähl, W. (1991). Altern und Leistung im Beruf - einige Aufgaben und Fragen aus ökonomischer, speziell wirtschafts- und sozialpolitischer Sicht. In E. Lang & K. Arnold (Hrsg.), *Altern und Leistung. Medizinische, psychologische und soziale Aspekte. Referate der Vierten informationsmedizinischen Tage in Hamburg 1989* (S. 197-207). Stuttgart: Enke Verlag.

<sup>32</sup> Rebok, G. W., Offermann, L. R., Wirtz, P. H. W. & Montaglione, C. J. (1986). Work and Intellectual Aging: The Psychological Concomitants of Social-Organizational Conditions. *Educational Gerontology*, 12, 359-374.

## 6<sup>ème</sup> facteur : information et participation

On comprend par information et participation la politique d'information de l'entreprise sur les innovations technologiques ou organisationnelles, ainsi que les possibilités de dialoguer lors des process de modernisation.

### *Mise en œuvre*

Le facteur *information et participation* est traduit dans l'outil A-Flex à l'aide des critères suivants :

- **Information nécessaire**

Il s'agit de l'information conforme aux exigences de travail, dont le travailleur a besoin pour exécuter une tâche qui fait partie du processus de travail partagé.

- **Information existante**

Il s'agit de déterminer dans quelle mesure l'information nécessaire à l'accomplissement des tâches est disponible.

- **Degré de participation**

Il s'agit de déterminer le degré d'implication des employés dans les processus de planification et de décision, qui concernent le travail.

### *Pertinence pour l'ensemble des collaborateurs*

Selon la norme EN ISO 10075-2 (cf. 4.2.2.4), aussi bien les informations manquantes que les informations superflues contribuent à la contrainte psychique, parce que « *le fait de manquer d'informations ou de recevoir des informations non nécessaires accroît la charge de travail mental, car l'opérateur doit prendre des décisions sur la base d'informations insuffisantes ou trouver l'information dont il a besoin dans l'ensemble des informations qui lui sont fournies. Il convient donc de fournir les seules informations nécessaires à l'accomplissement de la tâche* ».

La participation des collaborateurs au processus de planification et de prise de décision est une mesure destinée à éliminer et empêcher la saturation psychique. La saturation psychique est ressentie, lorsque le sens de l'activité ou l'accomplissement des tâches sont remis en question par les collaborateurs (Richter<sup>33</sup>).

### *Pertinence pour les collaborateurs plus âgés*

« *Les employés plus âgés disposent de savoirs experts et de savoir-faire spécifiques qui leur permettent d'être performants, ce dont les travailleurs plus jeunes ne font pas preuve avec cette ampleur et ce degré de qualité* » (Niederfranke<sup>34</sup>, p. 158). Afin que ces savoirs spécifiques puissent être mis à contribution, l'information des employés plus âgés sur l'organisation de l'entreprise est une condition essentielle.

<sup>33</sup> Richter, G. (2000). Psychische Belastung und Beanspruchung - Streß, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung. *Forschungsanwendung Fa 36 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.

<sup>34</sup> Niederfranke, A. (1994). Das Potential älterer Arbeitnehmer: Brauchen wir neue Handlungsfelder. In U. Lehr & K. Reppen (Hrsg.), *Älterwerden: Chance für Mensch und Gesellschaft* (S. 149-171). München: Olzog Verlag.

## Pistes de prévention

Les informations nécessaires à l'exécution des tâches de travail doivent, en général, porter sur l'organisation du travail. Pour faire profiter l'entreprise des savoirs experts des employés plus âgés, il faut mettre à la disposition de ces derniers des informations supplémentaires relatives à l'activité de l'entreprise dans son ensemble.

Les employés plus âgés devraient pouvoir utiliser les savoir-faire tirés de leur expérience et participer, dès le stade du développement à l'élaboration de solutions.

## 7<sup>ème</sup> facteur : coopération

La coopération détermine dans quelle mesure il est nécessaire, et possible, dans le cadre de l'accomplissement des tâches, de communiquer et de coopérer avec d'autres personnes de l'entreprise. Elle concerne aussi le retour d'information aux employés à propos de la qualité du travail produit.

### Mise en œuvre

Le facteur **coopération** est traduit dans l'outil A-Flex à l'aide des critères suivants :

- Coopération nécessaire pour effectuer le travail
- Collaboration effective dans l'exercice du travail
- Possibilités de communication au cours de la journée de travail
- Retour d'information concernant la qualité du travail.

### Pertinence pour l'ensemble des collaborateurs

Selon la norme EN ISO 10075-2 (cf. 4.2.2.26), « *les possibilités d'interaction sociales peuvent aider en fournissant un support social pour les décisions critiques. La conception de la tâche et du matériel doit rendre possible l'interaction sociale nécessaire, ou au moins une interaction sociale minimale* ».

Les exigences de coopération et de communication sont, selon « le concept d'activité complète » de Hacker<sup>35</sup>, une caractéristique des activités globales et, par là, une condition pour l'aménagement d'activités porteuses de santé et de développement personnel.

### Pertinence pour les collaborateurs plus âgés

Selon Singleton<sup>36</sup>, les salariés plus âgés sont plus aptes à prendre en considération les complications possibles et à agir en cas de confrontation. Selon Lehr<sup>37</sup>, les travailleurs plus âgés sont fréquemment mieux pourvus que les juniors, en ce qui concerne les compétences relationnelles, parce qu'ils font preuve souvent d'une implication professionnelle plus grande.

<sup>35</sup> Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie - Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften. Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie - Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit*. 2. vollständig überarbeitete ergänzte Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.

<sup>36</sup> Op. cit.

<sup>37</sup> Op. cit.

## Pistes de prévention

Fondamentalement, le travail devrait comprendre une coopération organisationnelle, c'est-à-dire une communication avec les autres employés. Le travail des collaborateurs plus âgés devrait nécessiter une coopération, au plan de l'organisation et des contenus, avec les autres employés, de façon à utiliser les capacités relationnelles au sein du groupe de travail. Pour les employés plus âgés, la communication devrait être possible à tout moment.

## 8<sup>ème</sup> facteur : autonomie/ marges de manœuvre

Les marges de manœuvre déterminent la possibilité de prendre des décisions soi-même, en ce qui concerne les processus de travail, l'utilisation des outils de travail et l'organisation temporelle du travail.

### Mise en œuvre

Le facteur *marge de manœuvre* est traduit dans l'outil A-Flex à l'aide des critères suivants :

- **Marge de manœuvre temporelle**, vis-à-vis des possibilités d'influer sur le déroulement du travail
- **Marge de manœuvre relative aux contenus**, dans la manière d'effectuer le travail

### Pertinence pour l'ensemble des collaborateurs

Karasek<sup>38</sup> a pu démontrer que des exigences de travail élevées conduisent, avant tout, à des symptômes de stress, lorsqu'elles sont liées à des marges de manœuvre étroites, au niveau de la prise de décision et de contrôle. Par contraste, des exigences de travail élevées qui laissent une large place à la décision et au contrôle, aboutissent à une intensité de travail élevée, et non pas à des symptômes de stress. Les marges de manœuvre servent par conséquent de ressource face aux effets négatifs des facteurs de stress.

### Pertinence pour les collaborateurs plus âgés

Luczak et Stemann<sup>39</sup> ont relevé, parmi les conditions favorables aux travailleurs plus âgés, les travaux qui se déroulent de manière autonome, c'est-à-dire dont il est possible de fixer soi-même la conception du travail, son rythme et son déroulement, dans une mesure déterminée. Selon Lehr<sup>40</sup>, chez les travailleurs plus âgés la contrainte temporelle qui reste constante dans le temps est plus favorable qu'une alternance de contraintes temporelles extrêmement élevées et d'un allègement important de ces mêmes contraintes

<sup>38</sup> Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* (24), 285-307.

<sup>39</sup> Luczak, H. & Stemann, M.-C. (2004). Altersadäquate und gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitswelt: Arbeitswissenschaftliche Strategien. In *Demografischer Wandel in der Arbeitswelt – Arbeits – und Beschäftigungsfähigkeit fördern* -, Tagung des Gesundheitswesens der Volkswagen AG in Kooperation mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und dem Projektträger im DLR - Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen und mit Unterstützung durch das M4-Institut. Wolfsburg.

<sup>40</sup> Op. cit.

## Pistes de prévention

Les marges de manœuvre<sup>41</sup> relatives aux contenus devraient permettre aux employés d'influer sur le déroulement des étapes de travail. La manière et les moyens d'effectuer le travail, de même que les caractéristiques des résultats obtenus, peuvent être précisés. Au travail, les employés plus âgés devraient être uniquement tenus par les caractéristiques de résultats à obtenir, tels que précisés dans leur contrat de travail.

## 9<sup>ème</sup> facteur : soutien social

Le soutien social désigne la qualité des interactions sociales entre collègues et la hiérarchie et donne la mesure de l'étendue du soutien des personnes sur qui il est possible de compter, dans l'environnement du travail.

### Mise en œuvre

Le facteur **soutien social** est traduit dans l'outil A-Flex à l'aide des critères suivants :

- Soutien de la part des collègues
- Soutien de la part de la hiérarchie
- Solidarité

### Pertinence pour l'ensemble des collaborateurs

Selon Richter et Hacker<sup>42</sup>, l'insuffisance de soutien et d'aide à la performance, ainsi que les conflits avec la hiérarchie et les collègues, agissent comme des « stresseurs ». L'existence de soutien social représente, à tout âge, une ressource organisationnelle compensatoire, à l'encontre des contraintes.

### Pertinence pour les collaborateurs plus âgés

« Le manque d'appréciation de la valeur, au travers de la hiérarchie, de même que de la part des collègues, rend beaucoup plus difficile, chez les collaborateurs plus âgés, le fait de croire à son potentiel et à la qualité de son travail » (Ilmarinen & Tempel<sup>43</sup> p. 244).

En guise de recommandation d'organisation, pour maintenir la capacité de travail, Ilmarinen et Tempel soulignent que les collaborateurs plus âgés ont besoin de reconnaissance et de respect pour leur performance au travail.

<sup>41</sup> Selon les concepteurs de l'outil A-Flex, pour garantir une marge de manœuvre temporelle suffisamment large, les employés devraient avoir la possibilité de déterminer eux-mêmes le déroulement, dans le temps, des activités individuelles, dans un cadre allant jusqu'à une demi-heure. Les employés plus âgés devraient pouvoir répartir, eux-mêmes, le déroulement de leur travail, sur une durée supérieure à une demi-heure.

<sup>42</sup> Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung - Stress, Ermüdung, Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger Verlag.

<sup>43</sup> Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010*. Hamburg: VSA-Verlag.

### *Pistes de prévention*

En cas de difficulté, il faut qu'il existe un soutien, au moins partiel, de la part des collègues et, par extension, de la hiérarchie. Les collaborateurs plus âgés ont tout particulièrement besoin, pour maintenir leur capacité à maîtriser leur travail, de signes forts de soutien.

## **Elargissement de la grille A-Flex suite aux tests français**

Suite aux tests de l'outil A-Flex réalisés par plusieurs groupes de travail français du secteur tertiaire et secondaire, il est apparu souhaitable de compléter la grille initiale avec les sept items suivants :

- Reconnaissance
- Management
- Adéquation effectifs/charge de travail
- Perspectives de carrière
- Environnement de travail
- Valeurs et identité au travail
- Egalité professionnelle

Tout en restant attachés à leur métier, de nombreux salariés expérimentés sont sujets à l'usure professionnelle et expriment un sentiment de lassitude face au travail. Les facteurs explicatifs sont multiples : l'intensification du travail, le sentiment d'effectuer un travail de moindre qualité, la stagnation salariale, une moins bonne maîtrise du poste de travail alimentée par un renouvellement rapide des TIC, une visibilité réduite sur l'évolution de l'entreprise en raison des fréquentes réorganisations et des restructurations, un changement rapide de la culture interne, un manque de perspectives de carrière. Parmi ces différents facteurs, **le manque de reconnaissance** et un sentiment de plafonnement de carrière semblent dominer en tant que principales sources de démotivation des salariés et contribuent à générer un sentiment prématuré de fin de vie professionnelle.

Le sentiment d'un manque de perspective de carrière ne concerne pas uniquement les mi-carrières. La différence entre jeunes et anciens se situe dans le fait que les jeunes peuvent aisément rebondir vers une autre entreprise avec une augmentation de salaire à la clé. Tandis que les mi-carrières et a fortiori les seniors sont beaucoup moins recherchés sur le marché du travail. Ainsi, observe-t-on, dans une situation similaire de plafonnement de carrière, que les uns réagissent en «plafonnés rebelles» (les jeunes jouent sur la concurrence) tandis que les autres obtempèrent en adoptant une attitude de «plafonnés résignés» (les seniors restent dans l'entreprise).



1  
2  
3  
4

Annexe



## Bibliographie A-Flex - les risques psychosociaux à l'épreuve de l'âge

### Les fondements théoriques de la démarche A-Flex

- **Avolio, B. J. & Waldman, D. A.** (1987). Personnel aptitude test scores as a function of age, education, and job type. *Experimental Aging Research*, 13, 109-113.
- **DIN EN ISO 10075-2** (2000). *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 2: Gestaltungsgrundsätze*. Berlin: Beuth.
- **Dowd, J.M. & Birren, J.E.** (1990). Aging and Attentional Processes. In J.E. Birren & K.W. Schaie (Hrsg.), *Handbook of the Psychology of Aging* (p. 222-233). San Diego: Academic Press.
- **Freude, G., Ullsperger, P. & Dehoff, W.** (2000). Zur Einschätzung von Vitalität, Leistungsfähigkeit und Arbeitsbewältigung älterer Arbeitnehmer. *Forschungsbericht Fb 876 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.
- **Hacker, W.** (1986). *Arbeitspsychologie - Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- **Hacker, W.** (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie - Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit*. 2. vollständig überarbeitete ergänzte Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.
- **Hacker, W., Fritsche, B., Richter, P. & Iwanowa, A.** (1995). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS), Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten*. (Reihe Mensch, Technik, Organisation Bd. 7). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- **Hänsgen, C., Hemmann, E., Merboth, H. & Richter, P.** (1996). *Gesundheits- und sicherheitsgerechte Gestaltung von Arbeitstätigkeiten - Beitrag zur Realisierung eines ganzheitlichen, präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes*. Dresden: Universitätsverlag et Universitätsdruck.
- **Ilmarinen, J. & Tempel, J.** (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010*. Hamburg: VSA-Verlag.
- **Karasek, R.A.** (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* (24), 285-307.
- **Kohn, M. L. & Schooler, C.** (1983). *Work and personality. An inquiry into the impact of social stratification*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Co.
- **Lazarus, R.S.** (1990). Theory-based stress measurement. *Psychology Inquiry*, 1, 3-13.
- **Lauterbach, S.** (2002). Geistige Fertigkeiten im Alter. In H.-D. Basler & S. Keil (Hrsg.), *Lebenszufriedenheit und Lebensqualität im Alter* (p. 55-66). Graftschafft: Vektor-Verlag.

- **Lehr, U.** (1991). Altern und Leistung im Beruf angesichts veränderter Umwelten. In E. Lang & K. Arnold (Hrsg.), *Altern und Leistung. Medizinische, psychologische und soziale Aspekte*. Referate der Vierten Informationsmedizinischen Tage in Hamburg 1989 (p. 185-196). Stuttgart: Enke Verlag.
- **Luczak, H. & Stemann, M.-C.** (2004). Alternsadäquate und gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitswelt: Arbeitswissenschaftliche Strategien. In *Demografischer Wandel in der Arbeitswelt – Arbeits – und Beschäftigungsfähigkeit fördern* -, Tagung des Gesundheitswesens der Volkswagen AG in Kooperation mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und dem Projektträger im DLR - Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen und mit Unterstützung durch das M4-Institut. Wolfsburg.
- **Marschall, B.** (2004). Alter, Gesundheit, Leistungsfähigkeit - Arbeitsmedizinische Aspekte. In *Demografischer Wandel in der Arbeitswelt - Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit fördern* - Tagung des Gesundheitswesens der Volkswagen AG in Kooperation mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und dem Projektträger im DLR - Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen und mit Unterstützung durch das M4-Institut. Wolfsburg.
- **Mathey, F. J.** (1984). Fertigkeiten. In W. D. Oswald, W. M. Herrmann, S. Kanowski, U. Lehr & H. Thomae (Hrsg.), *Gerontologie* (p. 113-126). Stuttgart: Kohlhammer.
- **Niederfranke, A.** (1994). Das Potential älterer Arbeitnehmer: Brauchen wir neue Handlungsfelder? In U. Lehr & K. Reppen (Hrsg.), *Älterwerden: Chance für Mensch und Gesellschaft* (p. 149-171). München: Olzog Verlag.
- **Pohlandt, A., Schulze, F., Jordan, P. & Richter, P.** (2003). ergoInstrument REBA 6.0. *Rechnergestütztes Dialogverfahren für die Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten unter Berücksichtigung von Sicherheit und Gesundheitsschutz*. Handbuch. Bochum: vti.
- **Rebok, G. W., Offermann, L. R., Wirtz, P. H. W. & Montaglione, C. J.** (1986). Work and Intellectual Aging: The Psychological Concomitants of Social-Organizational Conditions. *Educational Gerontology*, 12, 359-374.
- **Richter, G.** (1992). *Weiterentwicklung des Analyse-, Bewertungs- und Gestaltungshilfsmittels TBS-GA - Kennzeichen anforderungsgünstiger geistiger Arbeit*. Unveröffentlichte Dissertation. TU Dresden.
- **Richter, G.** (2000). Psychische Belastung und Beanspruchung - Streß, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung. *Forschungsanwendung Fa 36 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.

- **Richter, P. & Hacker, W.** (1998). *Belastung und Beanspruchung - Stress, Ermüdung, Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger Verlag.
- **Saleh, S. D.** (1964). A study of attitude change in preretirement period. *Journal of Applied Psychology*, 48, 310-312.
- **Saleh, S. D. & Otis, J. L.** (1964). Age and level of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 17, 425-430.
- **Schaie, K. W.** (1980). Intelligenzwandel im Erwachsenenalter. *Zeitschrift für Gerontologie*, 13, 373-384.
- **Schaie, K. W.** (1984). Intelligenz. In W. D. Oswald, W.M. Herrmann, S. Kanowski, U. Lehr & H. Thomae (Hrsg.), *Gerontologie* (p. 221-233). Stuttgart: Kohlhammer.
- **Schmähl, W.** (1991). Altern und Leistung im Beruf - einige Aufgaben und Fragen aus ökonomischer, speziell wirtschafts- und sozialpolitischer Sicht. In E. Lang & K. Arnold (Hrsg.), *Altern und Leistung. Medizinische, psychologische und soziale Aspekte. Referate der Vierten Informationsmedizinischen Tage in Hamburg 1989* (p. 197-207). Stuttgart: Enke Verlag.
- **Singleton, W. T.** (Hrsg.) (1981). *The study of real skills*, Vol 3: Management skills. Lancaster: MPT Press.
- **Spur, G.** (1988). *Produktionstechnik I*. Unveröffentlichtes Vorlesungsmanuskript. TU-Berlin, 1987.
- **Stagner, R.** (1985). Aging in industry. In J. E. Birren & K. W. Schaie (Hrsg.), *Handbook of the Psychology of Aging* (p. 789-817). New York: Van Nostrand.
- **Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., Tulkki, A.** (2003). *Arbeitsbewältigungsindex/Work Ability Index*. Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.
- **Tuomi, K., Ilmarinen, J., Martikainen, R., Aalto, L. & Klockars, M.** (1997). Aging, work, life-style and work ability among finnish municipal workers in 1981-1992. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health* (23), 58-65.
- **Ulich, E.** (1998). *Arbeitspsychologie*. Zürich: Verlag der Fachvereine.
- **Warr, P.** (1995). Age and job performance. In J. Snel & R. Cremer (Hrsg.), *Work and aging: A european perspective* (p. 309-322). London: Taylor & Francis.

## Textes français et éléments bibliographiques

Dans la perspective d'un allongement de la vie active, aménager le travail en fonction du vieillissement n'est rien d'autre que le fait « d'adapter le travail à l'homme » comme l'article L. 4121-2<sup>44</sup> alinéa 4 du code du travail<sup>45</sup> l'exige en s'appuyant sur la directive européenne 89/391/CEE<sup>46</sup>. Depuis la transposition de cette dernière directive, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe aux employeurs (art. L. 4121-1 et suivants dans le Code du travail).

Il est essentiel qu'il s'agisse d'un processus intégré de mesures préventives pour les salariés plus jeunes et de mesures compensatrices adaptées pour diminuer les contraintes des salariés seniors.

- INRS (2009), *Bien vieillir au travail*, cahier Risques Professionnels, 19 pages.
- INRS (2009), *L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe*, in Point de repère n°214.
- Eurogip (2004), *Vieillesse et risques professionnels*, débats d'Eurogip Paris.
- Marquié JC, Paumes D., Volkoff S. (1995). Toulouse, Editions Octarès, collection Travail.

---

<sup>44</sup> Tout employeur est soumis à une obligation générale de santé et de sécurité envers ses salariés. Art. L.4121-1 à 4 ainsi que le R. 4141-3-1, R. 4141-5 et R. 4141-6.

<sup>45</sup> « *Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.* »

<sup>46</sup> L'article 2 alinéa 1 de la loi allemande sur la protection au travail reprend la même disposition.

**ARETE**

**Etudes, Conseil, Expertises**  
Agrément CHSCT du Ministère du Travail

3 - 5 rue de Metz  
75010 PARIS  
Site internet : [www.arete.fr](http://www.arete.fr)

Tél : 01 40 22 12 12  
Fax : 01 40 22 12 00  
email : [contact@arete.fr](mailto:contact@arete.fr)