



LES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS

Au-delà des stéréotypes, un besoin de reconnaissance

Selon une idée reçue, les travailleurs âgés s'adaptent difficilement aux changements technologiques et organisationnels. Toutefois, leur expérience, leur conscience professionnelle et leur connaissance du monde du travail sont des qualités appréciées par les employeurs. Les travailleurs âgés sont souvent tiraillés entre certaines capacités qui déclinent avec l'âge et certaines compétences qui se renforcent, mais qui ne sont pas toujours reconnues.

A

LES APPRÉHENSIONS À L'ÉGARD DES TECHNOLOGIES

Face à des technologies qui évoluent de plus en plus vite, les appréhensions des travailleurs âgés s'expriment sous de nombreuses formes, sans toutefois remettre en cause la nécessité d'une adaptation aux changements technologiques. Ces appréhensions mêlent confusément les craintes pour l'emploi, l'inquiétude à l'idée de provoquer des pannes ou d'endommager les systèmes, l'hésitation face aux exigences de nouveaux apprentissages, la mise en concurrence avec des employés plus jeunes, le manque de temps pour se familiariser avec les changements, ou encore la difficulté de comprendre le jargon des informaticiens ou des manuels d'utilisation.

En fait, ces difficultés sont liées à la fois à la formation, au changement organisationnel et à la technologie elle-même, elles se renforcent mutuellement.

B

LES APPORTS DE L'ERGONOMIE

Du point de vue physiologique, les effets de l'âge peuvent s'observer à partir de 45 ans environ, mais avec de grandes variations entre les individus et, pour un même individu, entre différentes fonctions. L'âge biologique doit être distingué de l'âge fonctionnel, qui est lié à l'histoire personnelle de chacun et aux situations de travail passées ou présentes.

Deux caractéristiques ressortent des études ergonomiques: le ralentissement des performances sensori-motrices et le ralentissement des procédures de traitement de l'information, notamment la mémoire à court terme, qui est d'autant plus sollicitée que les tâches sont complexes. Ces évolutions sont toutefois lentes, graduelles et fortement différenciées d'une personne à l'autre. L'âge biologique n'est un facteur critique que dans certains métiers qui imposent des contraintes

sévères sur certaines fonctions: le système ostéo-articulaire et musculaire, la posture physique, le sommeil. Les tâches rapides et rythmées peuvent induire des difficultés dès avant 50 ans. Certains travailleurs plus âgés ne peuvent maintenir le rythme qu'au détriment de leur santé ou de la qualité de leur travail. Toutefois, la familiarisation avec les tâches à accomplir, la connaissance du travail et de son environnement, ou encore la maîtrise des outils techniques existants, sont des facteurs qui permettent aux travailleurs âgés de compenser des capacités progressivement déclinantes. Les études de terrain montrent que, dans les situations de travail concrètes, les travailleurs âgés sont capables de rester aussi efficaces que les jeunes, s'ils ont la possibilité d'adopter des stratégies opératoires différentes, qui minimisent leurs déficiences et valorisent leur expérience.



QUATRE SITUATIONS SÉLECTIVES

Les horaires décalés, les postures pénibles, la pression du temps et l'accélération soudaine du changement technico-organisationnel sont les situations qui posent le plus de problèmes aux travailleurs âgés.

La proportion de salariés en horaires décalés "classiques", c'est-à-dire dans les industries et les services qui fonctionnent traditionnellement en continu, diminue après 45 ans. Les salariés recherchent alors des horaires plus normaux, moins éprouvants, parfois parce que leur situation familiale évolue, ou parce qu'ils n'ont plus besoin des primes financières liées aux horaires atypiques. Toutefois, avec le développement des services en ligne, des centres d'appel et plus généralement des services accessibles 24 heures sur 24 (du night shop au dépannage informatique), de nouveaux horaires atypiques se développent, pour des travailleurs qui n'y étaient pas soumis auparavant, souvent sans compensation ni financière, ni en temps libre.

Les postures difficiles ne concernent pas tant la force musculaire, mais la souplesse, qui avec l'âge diminue plus vite que la force ou l'endurance.

Naguère cantonnés à l'industrie et au bâtiment, ces problèmes concernent aujourd'hui un nombre croissant de travailleurs des services, notamment dans des secteurs à forte présence féminine, comme la grande distribution, les hôpitaux, les services aux personnes.

La pression du temps est indissociable de l'expansion des TIC. Dans les emplois du secteur des services, c'est souvent la pression du temps qui est le facteur le plus critique pour les employés d'âge moyen ou élevé: accélération des rythmes, raccourcissement des délais, élimination des temps morts, contrôle électronique des performances, contraintes imposées par les progiciels de gestion intégrée (ERP). La pression du temps compromet les stratégies de vérification et d'anticipation, qui représentent un trait spécifique dans les attitudes de travail des employés vieillissants; la vérification et l'anticipation sont à la base de la constitution de la "mémoire d'ensemble" d'un processus de travail, qui permet de pallier d'éventuelles déficiences de la mémoire immédiate. De plus, la pression du temps rend plus difficile le transfert dans une situation nouvelle des compétences acquises antérieurement.

Enfin, la conduite du changement, à la fois sur le plan organisationnel et technologique, est un facteur crucial. Si l'innovation est conduite en faisant fortement appel à l'expérience et en évitant les sur-sollicitations des capacités physiologiques de base (mémoire immédiate, rapidité, résistance à la fatigue mentale), alors le changement pourra être favorable aux plus âgés. Dans le cas opposé, ceux-ci seront fortement défavorisés. Comme le montre un dossier réalisé en France par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), les entreprises qui décident de mener des politiques proactives de gestion des âges investissent en priorité dans la gestion du changement et la gestion des compétences. Elles associent les travailleurs âgés à la réorganisation des procédures de travail, en mettant en valeur leur expérience, tout en attribuant aux jeunes travailleurs des rôles en rapport avec leurs compétences techniques plus pointues.

D

DES STRATÉGIES DE COMPENSATION

Selon les travaux menés notamment par Serge Volkoff, les enjeux du vieillissement dans un environnement de travail informatisé doivent être analysés en termes de combinaisons entre des processus de déclin et des stratégies de compensation, ces dernières se construisant grâce à l'expérience.

Les processus de déclin peuvent affecter par exemple les sollicitations importantes de la mémoire immédiate, un ralentissement dans la capacité de sélection des informations, encore qu'il soit difficile de distinguer ce qui relève réellement d'une baisse de performance physiologique ou bien d'une stratégie spontanée de prudence et de vérification, typique des employés plus âgés.

Quant aux stratégies de compensation, il s'agit le plus souvent du sens de l'anticipation, qui permet à des employés de prévenir la propagation des erreurs, d'éviter des situations d'urgence ultérieures ou de s'y préparer au mieux. Ces stratégies de compensation sont toujours basées sur l'expérience et sur la recherche d'une certaine cohérence dans le travail, au-delà des prescriptions des logiciels; elles sont plus fréquentes chez les employés d'âge moyen ou élevé.

Cependant, les différences entre les âges sont de faible ampleur et elles s'accompagnent d'une très grande diversité individuelle. Dans les tests sur l'utilisation des logiciels, une partie importante des plus âgés obtient des résultats comparables à la moyenne des plus jeunes.

E

L'ENJEU DE LA FORMATION

La formation est une autre variable importante, dans la mesure où elle peut permettre une synergie entre l'apprentissage et l'expérience. Face à un nouveau logiciel et à une nouvelle organisation du travail, un employé plus

expérimenté cherchera d'abord à transposer et à valider les méthodes qu'il s'est construites, avant d'explorer de nouvelles possibilités. Un employé plus jeune n'hésitera pas à se dire "du passé faisons table rase" et à se construire d'emblée une nouvelle représentation de sa tâche. La question n'est donc plus tellement celle du vieillissement, mais bien de la différenciation des modes d'apprentissage en fonction de la formation initiale et de l'expérience.

Cependant, l'accès aux possibilités de formation continuée décroît avec l'âge. Certaines entreprises hésitent sur la rentabilité de la formation des salariés âgés, d'autres considèrent en revanche que, à tout âge, la formation aux nouvelles technologies devient vite obsolète et les plus âgés, même s'ils apprennent moins vite, constituent de bons cobayes pour tester la compatibilité entre les nouvelles procédures de travail et les anciennes. Une étude française du Centre d'études de l'emploi met en évidence une polarisation du sort des travailleurs âgés, entre éviction et formation, selon les choix organisationnels des entreprises. En cas de restructuration, certaines entreprises misent sur un départ anticipé des quinquagénaires pour renouveler leur main-d'œuvre, d'autres réinvestissent dans le capital d'expérience et d'encadrement qu'ils représentent.

F

L'INFLUENCE DES STÉRÉOTYPES

Certaines études, plus proches de la psychologie du travail que de l'ergonomie, soulignent l'importance de l'identité sociale des travailleurs âgés. Les stéréotypes associés aux travailleurs âgés sont aujourd'hui plus souvent négatifs que positifs. Lorsqu'il est confronté à une représentation péjorative de l'identité sociale du travailleur âgé, l'individu développe des comportements qui correspondent aux stéréotypes de son groupe d'appartenance ainsi identifié. Le désengagement, la démotivation ou la préretraite font partie de ces stéréotypes. En revanche, le maintien d'une forte identité au travail, souvent accompagné d'une bonne marge d'autonomie, permet au travailleur âgé de se

construire une identité sociale différente, qui l'éloigne d'un retrait précoce du travail. Un environnement professionnel ouvert à une gestion dynamique de la diversité des âges est une condition nécessaire à la construction de cette identité positive de salarié âgé.

En conclusion, les enjeux du vieillissement ne peuvent pas se réduire à la seule dimension du déclin de certaines capacités individuelles. Les facteurs ergonomiques, organisationnels et identitaires ont un meilleur pouvoir explicatif. Par ailleurs, ce sont eux qui permettent de promouvoir un environnement professionnel positif pour les travailleurs vieillissants. Si le travail doit changer pour les quinquagénaires, les quinquagénaires peuvent aussi changer le travail.

Gérard Valenduc

Patricia Vendramin

À partir d'un article paru dans

La Lettre EMERIT n° 45

- ANACT, *Gérer les âges: quel avenir pour les quinquas ?*, numéro spécial de *Travail et changement*, Lyon, n° 302, mai 2005.
- Behaghel L., *Les seniors entre formation et éviction*, dans *Connaissance de l'emploi*, n° 14, Centre d'études de l'emploi, Paris, avril 2005.
- Caroli E., *L'emploi des travailleurs âgés face à l'innovation*, CEPREMAP, Paris, novembre 2004.
- Cau-Bareille D., Volkoff S., *Vieillesse et informatisation dans le tertiaire*, dans *Travail et emploi*, n° 76, DARES, Paris, 1998.
- Delgoulet C., Millanvoye M., Volkoff S., *Les capacités des travailleurs vieillissants: une approche conditionnelle*, dans *Futuribles*, n° 314, déc. 2005.
- Gaillard M., Desmette D., *Travailler au-delà de 50 ans: stop ou encore ?*, CERISIS-UCL, Louvain-la-Neuve, octobre 2005.
- Lambrets M., *Oudere werknemers langer aan de slag ? Wat kan op organisatieniveau gebeuren ?*, ESF verslag, HIVA-KUL, Leuven, 2004.



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE