

Adapter les milieux de travail pour vieillir en emploi

par Jacqueline de Bruycker

Les milieux de travail ne sont pas adéquats pour favoriser le maintien en emploi d'une main-d'œuvre vieillissante. C'est le diagnostic que pose Chantale Lagacé, sociologue et agente de recherche à l'INRS, Urbanisation, Culture et Société.

« Un lien existe entre l'occupation et le rythme auquel on vieillit. On ne devient pas vieux du jour au lendemain. Le vieillissement ne nous tombe pas dessus à partir d'un âge donné, 45, 55 ou 70 ans, mais résulte du cumul de nos expériences de vie, notamment celles du travail », souligne-t-elle d'entrée de jeu.

Il y a, selon elle, différentes façons d'adapter les milieux de travail, que ce soit en agissant sur l'usure, sur le temps de travail ou en permettant aux travailleurs vieillissants d'exercer de nouveaux rôles au sein de leur entreprise.

L'usure

Le travail répétitif, le travail physique lourd ou des horaires variables et allongés provoquent un vieillissement accéléré. Les effets commencent à se manifester dès les premières années de la vie active, mais plus on avance en âge, plus ils se font sentir.

« Les enquêtes sur les transformations du travail le montrent clairement : le travail est plus intensif qu'il ne l'était,

ce qui entraîne des troubles musculo-squelettiques, de la nervosité, des troubles du sommeil, des douleurs articulaires, une consommation de médicaments ou encore l'impossibilité d'utiliser les comportements protecteurs que l'on développe avec l'expérience » explique-t-elle.

Mais cette usure, on peut la contourner ou y remédier. D'une façon individuelle, les travailleurs utilisent différents moyens pour éviter les problèmes qu'ils rencontrent en effectuant leurs tâches ou négocient des compromis entre les objectifs de production et la préservation de leur santé. Ces stratégies peuvent aussi être collectives (partage des tâches, entraide, soutien) ou organisationnelles (horaire, organisation du travail).

Chantale Lagacé met de l'avant plusieurs solutions possibles, entre autres l'analyse des tâches, la transformation des postes de travail, l'accès en priorité aux travailleurs âgés aux postes doux, la rotation, une meilleure formation aux méthodes de travail et des périodes de récupération plus longues et plus fréquentes durant le temps de travail.

Mais, elle est consciente que ces aménagements en vue de limiter ou d'éliminer l'usure précoce peuvent entrer en conflit avec les valeurs ou les pratiques syndicales « Il peut s'agir d'un conflit entre ancienneté et assignation de certains postes pour tenir compte de l'âge et des limitations. Cela peut également conduire à un ren-

forcement des préjugés, à des pressions sur les classements ou sur la rémunération ou encore créer des tensions au sein des équipes », précise-t-elle.

Le temps de travail

Souvent avec l'âge, le travailleur ressent une fatigue accrue ou de la lassitude par rapport au travail. Il affiche une résistance moindre aux horaires variables comme au travail de nuit. Il a le goût de réaliser les projets qu'il a délaissés à cause du travail et, s'il en avait les moyens, il quitterait.

Là encore, Chantale Lagacé suggère différentes pistes d'action comme l'élimination des horaires prolongés, la réduction du temps supplémentaire, la possibilité de compenser le temps supplémentaire en congé plutôt qu'en argent et l'aménagement et la réduction du temps de travail.

Cette dernière piste exige, cependant, certains préalables : elle ne doit pas priver le travailleur d'une rémunération suffisante et satisfaisante et le volume de travail à effectuer doit, lui aussi, être réduit dans la même proportion que le temps de travail l'est.

Si cette mesure permet de maintenir le travailleur âgé en emploi, lui permet de prendre du repos et d'assurer une meilleure transition entre la vie active et la retraite, son implantation risque de poser certains problèmes. D'un côté, le travailleur voit ses revenus baissés, ses avantages sociaux réduits, de l'autre, l'entreprise risque de


manquer de main-d'œuvre pour effectuer les remplacements.

Elle pourrait également conduire à une accentuation des écarts dans les conditions de vie des travailleurs, à plonger les plus âgés dans la précarité, ce qui serait en contradiction avec les valeurs mises de l'avant par les organisations syndicales.

Nouveaux rôles

« Vieillir, c'est aussi apprendre de nouvelles choses, à diversifier ses capacités, pourvu que l'exercice du métier, entre autres choses, en offre l'occasion. Offrir aux travailleurs vieillissants la possibilité de demeurer en emploi, c'est peut-être leur permettre d'exercer de nouveaux rôles comme par exemple la transmission des savoir-faire et de l'expérience », indique Chantale Lagacé.

Cette approche permet de tisser des liens entre les générations et de reconnaître implicitement la valeur de l'expérience acquise par les travailleurs âgés, mais elle peut également conduire à leur mise à l'écart une fois qu'ils ont formé les plus jeunes.

« Le vieillissement est un révélateur des conditions de travail et de la plus ou moins bonne qualité de vie au travail. Agir sur le vieillissement, c'est une occasion d'améliorer les conditions de travail dans leur ensemble, en incluant tous les groupes d'âge. Les changements démographiques et les craintes que suscite le vieillissement de la main-d'œuvre peuvent modifier la dynamique des relations du travail », considère Chantale Lagacé. 



Chantale Lagacé