

*Favoriser la possibilité de demeurer en emploi par l'adaptation
des milieux de travail.*

Notes de l'allocution au Colloque de la CSD, « *Vieillessement de la
main-d'œuvre : un nouvel équilibre à bâtir* », Trois-Rivières,
vendredi, le 7 février 2003.

**Chantale Lagacé, agente de recherche
INRS- Urbanisation, culture et société / TRANSPOL
(www.transpol.org)**

*«La question cruciale n'est pas de savoir si l'on vieillit, ce qui
n'a pas de sens en soi, mais à quel moment on devient "trop
vieux" par rapport aux exigences sociales qu'on ne peut plus
satisfaire.» (Teiger, 1995).*

Introduction

Le thème proposé comporte deux volets.

1) Un choix réel pour les travailleurs de partir à la retraite ou de demeurer en emploi

Un réel choix c'est :

- *une occasion de prendre sa retraite ou de continuer à travailler;
- *une situation de travail qui ne nuit pas à la santé et dont les exigences tiennent compte de l'âge;
- *une situation dans laquelle les travailleurs possèdent les moyens financiers de quitter (à ce titre, la préoccupation pour le maintien en emploi ne doit pas éclipser la recherche de meilleures conditions de retraite).

2) L'adaptation des milieux de travail

Le thème proposé par les organisateurs implique que les milieux de travail ne sont **pas** adéquats pour favoriser le maintien en emploi d'une main-d'œuvre vieillissante :

- *la préoccupation pour le vieillissement est naissante
- *globalement, les 25 dernières années ont apporté un lot impressionnant de changements dont ressortent de plus en plus les effets négatifs et la souffrance qu'ils génèrent

Les gains en longévité et en santé impliquent que les travailleurs peuvent demeurer plus longtemps en emploi si l'occasion leur en est offerte. Mais cela implique que les conditions physiques et mentales du travail soient adéquates. Comment, donc, adapter les milieux de travail?

- *en agissant sur l'usure;
- *en agissant sur le temps de travail;
- *en imaginant de nouveaux rôles pour les travailleurs vieillissants.

Pour chaque volet :

- *quelques enjeux liés au vieillissement
- *des pistes d'action
- *des manières dont ces solutions peuvent entrer en conflit avec certaines valeurs et pratiques syndicales

1. En agissant sur l'usure

1.1. *L'effet du travail sur le vieillissement*

Certaines conditions de travail provoquent un vieillissement accéléré (Laville 1989, David *et al* 2001) :

- *travail répétitif
- *travail sous contrainte
- *travail physique lourd
- *travail inintéressant
- *horaires de travail variables et / ou allongés
- *faible pouvoir de décision et absence d'autonomie
- *impossibilité de faire du travail de qualité satisfaisante

Les effets commencent probablement dès les premières années de la vie active, mais se font de plus en plus sentir avec l'avancée en âge.

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

- *troubles musculo-squelettiques
- *nervosité
- *troubles du sommeil
- *douleurs articulaires
- *consommation de médicaments
- *impossibilité d'utiliser les comportements protecteurs que l'on développe avec l'expérience

1.2. *Les stratégies pour contourner ou remédier à l'usure*

« (...) des limites fonctionnelles produites par le vieillissement peuvent être compensées par des «stratégies» efficaces, à condition que l'organisation du travail, les caractéristiques des moyens matériels de travail tolèrent un registre étendu de modalités de réalisation de la tâche.» (Laville, 1989 : 28)

Trois types de stratégies :

- *individuelles :
 - moyens utilisés par les travailleurs pour contourner les problèmes qu'ils ont à effectuer leurs tâches

-compromis entre les objectifs de production et la préservation de la santé

*collectives :

-partage des tâches, entraide, soutien

*organisationnelles :

-horaires

-organisation du travail

1.3. Pistes d'action

Objectifs généraux

*accommoder les travailleurs ayant des limitations

*prévenir l'usure dès l'entrée en poste

*améliorer la qualité de vie à la retraite

*améliorer la santé

*permettre que les stratégies pour contourner ou remédier à l'usure puissent être employés par les travailleurs au plan individuel ou collectif

Quelques solutions possibles

*analyse des tâches : cadences, postures, équipement, charges à soulever / déplacer, gestes répétitifs

*transformation des postes de travail

*changements d'assignations à certaines conditions

*«postes doux» / que certains postes soient accessibles en priorité aux travailleurs âgés

*rotation

*répartition des tâches par équipes

*meilleure formation aux méthodes de travail

*sensibilisation de la direction et de l'encadrement

*prévoir des périodes de récupération plus longues et plus fréquentes durant le temps de travail

1.4. Des conflits possibles entre les valeurs ou pratiques syndicales et les aménagements en vue de limiter ou éliminer l'usure précoce?

*conflit entre ancienneté et assignation de certains postes pour tenir compte de l'âge et des limitations?

* renforcement des préjugés?

*pressions sur les classements ou la rémunération?

*tensions au sein des équipes?

*description des tâches contre rotation, polyvalence et travail en équipes?

2. En agissant sur le temps de travail

2.1. *Le vieillissement et le temps*

Souvent, avec l'âge et l'ancienneté :

fatigue accrue, lassitude par rapport au travail, désir de retraite, volonté de réaliser des projets délaissés pour le travail

Diminution avec l'âge de la résistance aux horaires variables et au travail de nuit

Quelques effets des horaires atypiques ou prolongés sur la santé :

*fatigue

*perturbations du sommeil

*baisse de la vigilance

*augmentation des troubles digestifs et cardio-vasculaires

*stress

2.2. *Pistes d'action*

*élimination des horaires prolongés surtout lorsque l'activité nécessite effort physique ou vigilance

*réduction du temps supplémentaire

*possibilité de compenser le temps supplémentaire en congé plutôt qu'en argent

*aménagement et réduction du temps de travail :

-horaire et durée

-base quotidienne, hebdomadaire, annuelle, etc.

2.2.1. L'aménagement et la réduction du temps de travail

Préalables

- * rémunération suffisante et satisfaisante
- * réduction équivalente du volume de travail à effectuer

Avantages

- *possibilité accrue de conciliation travail et vie personnelle
- *repos
- *maintien en emploi
- *création d'emploi
- *meilleure transition entre l'emploi et la retraite
- *baisse de l'absentéisme
- *existence d'une mesure de soutien d'Emploi-Québec

Obstacles

- *main-d'œuvre en quantité insuffisante pour les remplacements
- *utilisation du volume d'heures de travail comme régulation du flux de production
- *baisse de revenus pour les travailleurs
- *avantages sociaux réduits

2.3. Des conflits possibles entre les valeurs ou pratiques syndicales et les aménagements du temps de travail?

- *la diminution possible des revenus contre les actions visant à améliorer les conditions financières des travailleurs
- *le lien entre le temps partiel et la précarité
- *une accentuation possible des écarts dans les conditions de vie

3. En permettant aux travailleurs vieillissants d'exercer de nouveaux rôles

Vieillir ce n'est pas seulement un déclin. C'est aussi apprendre de nouvelles choses et 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 ce peut être leur permettre d'exercer de nouveaux rôles par exemple la transmission des savoir-faire et de l'expérience.

3.1. Un exemple de nouveau rôle : la transmission de l'expérience et du savoir-faire

3.1.1. Les conditions à mettre en place

*Reconnaître :

- 1) que la vie au travail est une source d'apprentissage
- 2) que le résultat de cet apprentissage a une valeur et qu'il peut être transmis

*Que les travailleurs d'expérience soient maintenus en emploi! Dans certains cas, il faudra prévoir des postes de repli.

*Qu'il y ait suffisamment de temps entre les embauches (ou nouvelles affectations) et les retraites (ou changements d'affectation)

*Que la transmission des connaissances ne soit pas utilisée pour mettre de côté les travailleurs plus âgés

*Que la transmission ne soit pas une surcharge de travail :

- pour les formateurs
- pour les apprentis
- pour ceux qui «comblent» leur absence lorsque l'opération nécessite un retrait de l'activité de travail

*Aider les travailleurs vieillissants à acquérir la capacité d'organiser leurs connaissances et savoir-faire pour pouvoir les transmettre

3.1.2. Avantages et inconvénients

Avantages

- *lien entre les générations
- *reconnaissance au moins implicite de la valeur de l'expérience
- *travail plus intéressant

- *répit du travail de production
- *prévention de l'usure due au travail et des blessures
- *apprentissage plus rapide des «trucs du métier» par les novices ou les travailleurs nouvellement affectés à une tâche donnée

Inconvénients

- *parfois, mise de côté des travailleurs plus expérimentés une fois qu'ils ont formé les plus jeunes
- *dévoilement par les travailleurs de trucs du métier dont la possession constitue un prestige
- *stress possible lié aux nouvelles exigences

3.2. Des conflits possibles entre les valeurs ou pratiques syndicales et les activités de transmission de l'expérience et du savoir-faire?

- *comment rémunérer l'activité de formation lorsqu'elle est faite par les travailleurs?
- *comment sélectionner les formateurs? les apprentis?
- *accession aux postes par formation interne et / ou ancienneté?
- *évaluation des apprentis contre «neutralité» des pairs?

Conclusion

1) penser à la question du vieillissement en tenant compte de l'ensemble des groupes d'âge

Agir sur le vieillissement, c'est une occasion d'améliorer les conditions de travail dans leur ensemble, en incluant tous les groupes d'âge dans la réflexion. Pourquoi?

a) Une question de valeurs

On ne peut pas être angélique et penser et agir comme si l'âge n'avait pas d'effet. Le tout est de trouver un équilibre entre les aménagements nécessaires et l'équité.

b) Une question de stratégie

C'est une manière d'en arriver à une alliance avec les travailleurs plus jeunes dans le but d'améliorer les conditions de travail et les relations intergénérationnelles.

c) Une question relative aux effets du travail sur le vieillissement

«...le vieillissement au travail est principalement déterminé par les conditions dans lesquelles se fait le travail» (David, 2002)

Un lien existe entre l'occupation et la manière 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 de celles du travail. L'implication en termes d'organisation du travail est que se préoccuper d'usure, est bénéfique non seulement pour les travailleurs plus âgés, mais pour les plus jeunes aussi.

2) le vieillissement comme occasion d'améliorer les conditions de travail

*les changements démographiques et les craintes qu'ils suscitent peuvent modifier la dynamique des relations du travail

*accès à des emplois de meilleure qualité

*le vieillissement est un révélateur des conditions de travail et de la plus ou moins bonne qualité de vie au travail