

Vieillissement au travail et changements: attention, un changement au travail peut en cacher d'autres...



Les changements sont nombreux au cours d'une vie professionnelle qu'il s'agisse des changements organisationnels, des changements de travail ou encore des changements individuels en relation avec le travail. Après avoir explicité ce qui conditionne leur issue favorable ou défavorable, Catherine Delgoulet nous invite à prendre en compte l'expertise des salariés vieillissants dans le nécessaire questionnement qui devrait accompagner la conduite de ces changements.

Parmi les stéréotypes qui ont la vie dure, il en est un qui colle aux salariés vieillissants ou dits « seniors » : leur inadaptabilité au changement et leurs difficultés à apprendre, voire pire leur « résistance » au changement. Ainsi, les premières enquêtes datant des années 1960 tout autant que les plus récentes réalisées en 2010[1] soulignent la permanence du point de vue des employeurs en la matière, qui attribuent en majorité ces défauts/difficultés aux plus âgés des salariés. Cette longévité dans les représentations questionne puisque si les changements sont une des caractéristiques du monde du travail, on observe peu d'évolution dans la manière dont les entreprises s'emparent des relations âge-changements.

Une des manières d'instruire cette question réside dans la caractérisation du changement dont on parle. En s'arrêtant quelques instants sur le sujet, on constate que ce changement est souvent pluriel. Dans le champ du vieillissement au travail, il s'agit alors de considérer des changements, de trois ordres au moins, qui se combinent au quotidien : a) des changements *du* travail, dans son organisation, ses moyens technico-réglementaires, ses instances, son contenu, par exemple ; b) des changements *de* travail qui concernent le passage d'un poste à un autre avec ou sans changement de structure d'appartenance (entre départements ou services d'une entreprise ; entre filiales au sein d'un groupe ; d'une entreprise, ou institution, à l'autre) dans le cadre d'une promotion, d'une reconversion ou d'une (ré)insertion professionnelle ; c) des changements *de* « soi » qui surviennent chez chacun(e) au fil de la vie professionnelle. Ces trois types de changements ne sont *a priori* ni positifs, ni négatifs : c'est plutôt leur nature, intensité, rythme et articulation qui vont conditionner l'issue favorable ou défavorable pour les personnes dans l'immédiateté de la situation qui change ou sur le long terme.

Des changements du travail: quelles conduites?

Ce premier type de changements est le plus souvent justifié par le souci d'une entreprise d'anticiper ou faire face aux évolutions de son environnement économique et juridique. Il se traduit par divers changements organisationnels : de structure, de système d'information ou de management, des prescriptions du travail ou des dispositifs techniques, etc. Ces changements, menés selon des démarches autocratiques descendantes ou participatives, posent, dans tous les cas, la question de la place accordée au travail réel dans la conduite de projet d'un changement (de sa conception à son déploiement).

Cette prise en compte du travail tel qu'il est fait, et par conséquent des personnes qui le font (de manière individuelle et collective) dans les projets de transformation, facilite notamment l'intégration précoce de la diversité de la population et des situations de travail concernées, des variabilités propres aux imprévus de santé et aux aléas de production des biens ou des services. Dans ces conditions, les changements *du* travail permettent à chacun(e), jeune et plus âgé(e), de se projeter dans le travail futur en construisant des ponts entre passé, présent et futur ; et aux plus anciens de faire de leur expérience un socle à partir duquel élaborer des nouvelles pratiques. Ces changements peuvent ainsi être des occasions d'apprendre, de découvrir de nouveaux modes de travail et développer des compétences, de sortir de situations professionnelles routinières potentiellement usantes, de se prémunir de conditions de travail actuelles (physiques, psychiques, organisationnelles, sociales ou matérielles) difficiles à tenir.

Aujourd'hui toutefois, les travaux dans le domaine soulignent que le rythme des changements *du* travail s'accélère et participe dans l'ensemble au processus d'intensification dont les effets négatifs sur les conditions de travail et la santé sont largement connus[2]. Ces conduites du changement, se posant souvent en rupture avec les pratiques professionnelles en place, induisent une spirale délétère où l'accent mis sur la nouveauté provoque des réticences, voire des résistances, que l'on pense réduire à coup de campagne de communication sur le caractère innovant du projet qui ne fait que crispier davantage... Ces approches sont d'autant plus hostiles aux plus expérimentés qu'elles leur demandent de s'engager sans ou contre leur expérience[3].

Changements de travail: quels parcours?

Même si la question des changements au travail est essentiellement appréhendée sur le versant des changements *du* travail, en mettant actuellement très fort l'accent sur les transformations technologiques (robotisation, digitalisation, intelligence artificielle), il ne faut pas négliger les changements *de* travail qui jalonnent un parcours professionnel. Ceux-ci sont pour partie liés aux précédents qui conditionnent l'ouverture ou la fermeture de postes dans une organisation, accompagnent la disparition et la création de métiers amenant les personnes à revoir leur avenir professionnel de manière opportuniste ou contrainte. Cependant, tous les changements *de* travail ne sont pas induits par les mutations du travail, ils peuvent au contraire être le résultat d'un projet individuel soutenu par un collectif et une organisation (cf. le congé individuel de formation, récemment renommé le projet de transition professionnelle).

Du point de vue du vieillissement au travail, les changements de travail au fil du parcours professionnel peuvent être la marque des possibilités de développement des compétences et de l'expérience qu'offre le travail, se traduisant par des promotions au cours d'une vie professionnelle. Ils peuvent à l'inverse témoigner des difficultés à tenir dans son travail qui obligent à le quitter. Les chiffres et travaux récents montrent qu'en France cette question se durcit avec l'avancée en âge. Le taux d'emploi des 55 ans et plus demeure plus faible que celui des classes d'âge plus jeunes, le chômage de longue durée concerne davantage les plus âgés qui peinent à retrouver un emploi. Enfin, si les changements *de* travail ont d'une manière générale tendance à croître depuis les années 1990, les plus âgés sont plus fréquemment confrontés lors de ces changements à vivre des situations de « retrait », voire de « relégation », où leurs compétences sont mal employées[4].

Changements de soi: «Vieillir c'est durer, vieillir c'est changer» [5]

Le vieillissement au travail se manifeste par de multiples changements pour les personnes elles-mêmes et l'on peut affirmer que vieillir c'est faire l'expérience des changements *de soi*. Ainsi au fil de l'âge et dans la relation au travail, chacun éprouve des transformations subies ou souhaitées de court et plus long termes. Sur le plan psychologique et social, les personnes développent par exemple de nouvelles compétences et leur expérience dans ces multiples facettes. Elles voient et sont actrices de l'évolution de leurs capacités mnésiques, attentionnelles, de leur rapport au travail (expérience de soi), de leurs connaissances et savoir-faire professionnels (expérience des situations professionnelles), des formes de mobilisation et de collaboration avec les collègues ou les bénéficiaires d'un service (expérience des autres). Sur le plan physiologique et physique, le vieillissement relève des transformations des capacités fonctionnelles (cardio-respiratoires, musculaires, rythmes biologiques, etc.). Leur date de survenue, leur amplitude, le sens des bouleversements ainsi induits ne sont guère prévisibles, car dépendants pour partie de caractéristiques individuelles, mais aussi de la manière dont chacun est acteur de son vieillissement compte tenu des conditions environnementales, sociales et professionnelles de vie.

Ces changements *de soi*, soudains ou graduels, réversibles ou non, créent une autre forme de discontinuité, voire de rupture, source potentielle de transformations au travail. Les travaux dans le domaine[6] montrent comment pour « durer » les femmes et les hommes au travail déploient, si les conditions matérielles et organisationnelles le permettent, des stratégies de régulation de leur activité pour construire des formes de stabilité relative, de continuité, dans le travail au quotidien. C'est donc dans un rapport dialectique au travail que les personnes changent dans, par et par rapport au travail. Souvent peu visibles par les organisations sauf pour celles attentives qui mettent en place des observatoires de l'évolution conjointe des conditions de travail et de la santé de leurs salariés[7], ces changements *de soi* ne sont pris en compte que lorsqu'ils gênent le fonctionnement d'un collectif ou d'un service. Il est le plus souvent bien tard, et les traitements au cas par cas (restriction médicale, aménagement de poste, inaptitude) ne permettent plus d'intégrer ces changements *de*

soi dans une approche collective de développement des personnes et des organisations.

Ne plus négliger une certaine expertise des changements

Contrairement aux idées reçues, les salariés en vieillissant ont eu de nombreuses et diverses occasions de faire l'expérience des trois types de changements au cours de leur vie professionnelle. C'est donc en « experts » des changements qu'ils appréhendent les nouveaux, avec un regard sûrement moins naïf que leurs collègues novices sur les mérites et les écueils des changements à venir. Des recherches insistent ainsi sur le rôle central de la conduite de projet. La façon dont le changement est amené et se déroule est capitale avec un public plus critique parce que plus expert de ce genre de situations : comment l'idée de changement voit le jour ; quel est son contenu, son rythme ; comment sont organisées les formations ; comment sera-t-il possible pour les anciens de faire valoir et de s'appuyer sur leur expérience dans la nouvelle situation ?

Par ailleurs, il semble déterminant de penser, au-delà du changement, les phases de stabilisation et d'appropriation pour construire une continuité entre les points de bascule que représentent les changements. Penser ces phases de stabilisation c'est offrir à tous, jeunes et plus âgés, novices ou expérimentés, la possibilité d'un travail soutenable respectueux des personnes dans leur diversité et variabilité, soucieux de l'hétérogénéité des situations, favorable au développement de chacun(e), des collectifs et des organisations.

--

[GIS-CREAPT](#)

Notes de bas de page :

[1] Marion Defresne, Pierre Marioni, & Céline Thevenot, « [L'opinion des employeurs sur les seniors : les craintes liées au vieillissement s'atténuent](#) », *Dares Analyses*, n°55, 2010.

[2] Michel Gollac, Serge Volkoff, & Loup Wolff, [Les conditions de travail](#), Paris, La Découverte, 2014.

[3] Serge Volkoff, & Catherine Delgoulet, « [L'intensification du travail, et l'intensification des changements dans le travail : quels enjeux pour les travailleurs expérimentés ?](#) », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(1), 28-39, 2019.

[4] Loup Wolff, Céline Mardon, Anne-Françoise Molinié, Serge Volkoff, & Corinne Gaudart, « [Les changements de conditions de travail au fil des vies professionnelles : plus fréquents, moins favorables](#) », *Connaissance de l'Emploi*, n°124, 2015.

[5] Bernard Cassou, Claude Buisset, Dominique Brugère, Philippe Davezies, Francis Derriennic, Guy Desplanques, Antoine Laville, Jean-Claude Marquié, Annie Touranchet, & Serge Volkoff, (Eds.), *Travail, santé, vieillissement : relations et évolutions*. Toulouse : Octarès, 2001.

[6] Anne-Françoise Molinié, Corinne Gaudart, & Valérie Pueyo (Eds), [La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail](#), Toulouse, Octarès, 2012.

[7] Anne-Françoise Molinié, & Ariane Leroyer, « [Suivre les évolutions du travail et de la santé : EVREST, un dispositif commun pour des usages diversifiés](#) », *Pistes*, 2011.

Pour citer cet article :

Catherine Delgoulet, « Vieillesse au travail et changements : attention, un changement au travail peut en cacher d'autres... », *Silomag*, n° 9, août 2019.

URL : <https://silogora.org/vieillesse-au-travail-et-changements-attention-un-changement-au-travail-peu>

[t-en-cacher-dautres/](#)