

Collaboration ou conflits de générations

Entrevue avec Esther Cloutier, chercheuse



Photo : Dominique Desjardins, IRSSST

Novembre 2009 était un peu le mois des générations pour l'IRSSST, alors qu'à une semaine d'intervalle avaient lieu deux événements, le colloque *Les jeunes et la SST* et le colloque institutionnel sur le thème *Le vieillissement de la main-d'œuvre et la SST*. Esther Cloutier, chercheuse à l'Institut, responsable du champ Contexte de travail et SST, prononçait une conférence à chacune de ces rencontres, l'une sur le rôle de l'organisation du travail comme soutien à la transmission des savoirs protecteurs de métier et à l'intégration sécuritaire de la relève, et la deuxième, sur les enjeux liés à la problématique du vieillissement dans les milieux de travail. Nous lui avons demandé si le milieu de travail était un lieu propice à l'éclosion de conflits ou, au contraire, de construction de collaboration entre générations.

[PRÉVENTION AU TRAVAIL] COMMENT DÉFINIT-ON UN TRAVAILLEUR ÂGÉ ET POURQUOI LES CHERCHEURS EN ORGANISATION DU TRAVAIL S'INTÉRESSENT-ILS À LUI ?

[ESTHER CLOUTIER] En fait, cette question du vieillissement est reliée aux exigences et aux conditions dans lesquelles le travail est réalisé. Plusieurs recherches utilisent le seuil de 45 ans ou plus, mais il est bien connu que dans certaines industries, on peut devenir « vieux » plus rapidement, lorsque les conditions de travail sont trop pénibles, ce qui peut arriver dès l'âge de 30 ans. Par ailleurs, les statistiques montrent que, dans certaines professions où les tâches sont moins exigeantes sur le plan physique et qu'elles peuvent être modulées, on reste au travail beaucoup plus longtemps.

Plusieurs recherches ont montré que certaines particularités du travail, telles que le transport de charges lourdes, les contraintes extérieures de température, la chaleur, les horaires et les contraintes temporelles très serrées, caractérisent les tâches avec lesquelles le personnel vieillissant a le plus de difficulté.

Des études menées sur des métiers exigeants montrent que les salariés peuvent quitter leur travail jeune, à cause de fortes contraintes temporelles et d'exigences de précision élevées. C'est le cumul des contraintes qui est particulièrement critique au regard du vieillissement. Il y a une forme d'accumulation d'usure, liée à des conditions de travail exigeantes sur plusieurs années. Chez les auxiliaires familiales et sociales, par exemple, un métier exigeant physiquement et émotionnellement, on dénote certains indices de fatigue qui peuvent survenir dès 40 ans.

Avancer en âge peut signifier une certaine usure, bien sûr, mais aussi l'acquisition d'expérience, soit le développement de stratégies efficaces pour accomplir son travail. Vieillir au travail, c'est aussi constamment s'adapter aux nouvelles conditions organisationnelles ou au nouveau poste, c'est vivre le départ de nombreux collègues, accueillir les recrues et devoir faire face à de

nouvelles pratiques. Ce sont les aspects qui nous intéressent particulièrement.

[PT] POURQUOI LES CHERCHEURS EN ORGANISATION DU TRAVAIL S'INTÉRESSENT-ILS AUX JEUNES TRAVAILLEURS ?

[EC] Les travailleurs de 15 à 24 ans changent souvent d'emploi et on les retrouve principalement dans les secteurs du commerce de détail, de l'hébergement et des services de restauration, où ils sont souvent soumis à plusieurs contraintes d'organisation, telles que des horaires irréguliers, ou à des contraintes physiques comme le travail répétitif, des efforts physiques et du bruit. On sait que le cumul des contraintes est associé à une hausse du taux d'accidents chez tous les travailleurs, mais il l'est de façon encore plus marquée chez ceux qui bénéficient de moins d'expérience du travail.

On sait que, au Québec, les jeunes accomplissent 10% des heures de travail totales de la population active et que 16% d'entre eux subiront une blessure professionnelle. Cependant, les données disponibles sur ces travailleurs ne rendent pas compte de l'ampleur du phénomène avec suffisamment de précision. Nous ne pouvons pas établir le moment de l'apparition des premières lésions ni leurs effets sur le cheminement vers des emplois futurs et sur les trajectoires professionnelles des jeunes.



Photo : iStockphoto

ions AU TRAVAIL?

Leure à l'IRSST

Cette situation préoccupe la santé publique tant au Canada et aux États-Unis qu'en Europe. Au Québec, la CSST et ses partenaires ont d'ailleurs élaboré un plan d'action qui s'adresse spécifiquement à cette population. C'est dans cette foulée que l'IRSST a entrepris une réflexion et mis sur pied l'Opération JeunesSST, en 2004, dont la responsable est ma collègue Élise Ledoux.

[PT] COMMENT COHABITENT CES GÉNÉRATIONS DE JEUNES ET DE PLUS ÂGÉS SUR LES LIEUX DE TRAVAIL?

[EC] Il est certain que la présence de salariés de générations différentes sur les mêmes lieux de travail peut causer des tensions quand ils ont la même tâche, mais que leurs conditions de travail sont différentes – statut précaire, horaire différent, pas d'avantages sociaux, salaire inférieur. Ces différences peuvent facilement devenir une source de conflits entre les plus jeunes et les plus âgés, lesquels peuvent être perçus comme des conflits entre générations.

Par ailleurs, les jeunes doivent s'adapter aux lieux physiques et à l'organisation du travail où s'enchaînent plusieurs tâches précises. Ils doivent aussi s'adapter aux dimensions humaines et relationnelles du travail et plus encore, s'intégrer dans un collectif. Les travailleurs plus âgés, de leur côté, doivent accueillir les plus jeunes et les initier au

travail sans que des mécanismes de soutien soient nécessairement prévus à cette fin. Cela se déroule dans un contexte d'intensification du travail qui rend la tâche des uns et des autres difficile.

Dans les milieux de travail, avant de parler de conflit intergénérationnel, il faut donc s'interroger sur les facteurs objectifs à la source de tensions entre les différents groupes d'âge pour trouver des terrains d'entente.

[PT] QUELS SONT LES ÉLÉMENTS QUI FAVORISENT L'ÉTABLISSEMENT DE CES TERRAINS D'ENTENTE?

[EC] Il faut prévoir des mécanismes d'accueil des nouveaux employés, organiser le travail afin qu'il offre la souplesse nécessaire à leur intégration et à la reconnaissance des savoirs acquis avec l'expérience, de même que soutenir les travailleurs plus âgés sur qui repose cette intégration. Là où les entreprises ont fait des actions en ce sens, les personnes de tous les âges en ont bénéficié. Cela facilite l'intégration sécuritaire et compétente des recrues, la transmission des savoirs de métier et la rétention de la main-d'œuvre de tous les âges.

Il y a bien sûr une multitude de façons de faire. On peut, par exemple, laisser un temps suffisant à chaque affectation et reconnaître le temps nécessaire à la transmission des savoirs en diminuant la charge des travailleurs expérimentés désignés pour les transmettre. On peut créer des temps et des lieux d'échanges sur les pratiques de l'entreprise et de l'employé afin de rendre visibles les savoirs (stratégiques, de prudence) que l'expérience a permis d'acquérir.



Photo: iStockphoto

Les entreprises gagnent à prévoir des mécanismes d'accueil des nouveaux employés, à organiser le travail afin qu'il offre la souplesse nécessaire à leur intégration et à reconnaître les savoirs acquis avec l'expérience.

[PT] QU'AVEZ-VOUS OBSERVÉ SUR CETTE QUESTION DU TRANSFERT DES SAVOIRS DE MÉTIER?

[EC] D'abord, au Québec, la moyenne d'âge de la main-d'œuvre est à la hausse, ce qui signifie que le nombre de départs à la retraite va en croissant. Selon Statistique Canada, la proportion de personnes âgées de 45 à 64 ans atteint 42% de la population en âge de travailler au Québec, ce qui est plus élevé qu'ailleurs au Canada, aux États-Unis, en Europe ou en Australie. Je crois qu'il devient donc urgent de transmettre les savoirs de métier des travailleurs expérimentés, qui sont utiles tant pour la SST que pour la qualité de la production. Ces savoirs sont imbriqués les uns dans les autres et complètement intégrés par les travailleurs expérimentés, ce qui rend leur expression verbale difficile.

D'un côté, il y a les aspects techniques, soit les méthodes, les règles et les procédures de travail. Plusieurs choses entrent en ligne de compte et le travailleur doit en arriver à pouvoir adapter son action selon les situations. Il doit connaître le langage du métier et maîtriser les « tâches de base ».

Parallèlement, il y a les aspects sociaux. Un travailleur doit savoir collaborer avec ses collègues, être à leur écoute et les aider au besoin. Il doit coordonner ses actions avec celles d'autres collègues ou de gens de l'externe. Il doit aussi apprendre le fonctionnement de



Chez les auxiliaires familiales et sociales, par exemple, un métier exigeant physiquement et émotionnellement, certains indices de fatigue peuvent survenir dès 40 ans.



Photo: iStockphoto

Certaines écoles de métier ont regroupé des salariés et élaboré des programmes de compagnonnage. Toutefois, cette façon de faire ne fait que commencer à s'installer.

positif. Les travailleurs connaissent leur rythme personnel, leurs propres limites, etc. De plus, dans les milieux étudiés, l'organisation du travail offrait une certaine latitude aux personnes en leur permettant d'adapter leur rythme. C'est un exemple d'adaptation dont peuvent profiter les travailleurs plus expérimentés ainsi que les recrues qui les côtoient.

[PT] LES MILIEUX DE TRAVAIL FAVORISENT-ILS LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ?

[EC] Dans certains milieux, les employeurs se sont mobilisés. Comme il y a pénurie de

candidats dans certains emplois, ils ont compris qu'il faut essayer de garder plus longtemps les travailleurs âgés et qu'il faut prendre en considération les conditions d'entrée et d'insertion des jeunes, mais aussi les convaincre de rester. Certaines écoles de métier ont regroupé des salariés et élaboré des programmes de compagnonnage. Être un salarié ancien, plus expérimenté, prend alors un peu plus de valeur. Toutefois, cette façon de faire ne fait que commencer à s'installer.

En fait, je crois qu'il faut aborder la question des âges de façon plus globale en pensant au développement des personnes sur tout le cours de leur vie professionnelle. **PT**

MARJOLAINE THIBEAULT

l'équipe, des autres services et de l'entreprise en général. De façon plus informelle, il doit connaître les rôles et les responsabilités de chacun. Dans les emplois de services, il doit de plus savoir interagir avec un client.

Ce sont tous ces savoirs acquis dans la pratique du métier qui permettent au travailleur d'en arriver à gérer son temps en fonction des priorités, à s'adapter et à réagir efficacement aux imprévus. La transmission concerne donc aussi tous ces savoirs qui permettent aux plus expérimentés de faire des compromis leur permettant d'accomplir un travail de qualité tout en se protégeant et en respectant les demandes de l'organisation.

[PT] L'ADAPTATION NE CONCERNE DONC PAS SEULEMENT LES RECRUES, MAIS AUSSI LES TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS.

[EC] C'est vrai et c'est très important. Voici un exemple parmi ceux que nous avons étudiés. On sait que les éboueurs exercent un travail très exigeant physiquement. Pour se maintenir en emploi, certains éboueurs âgés adoptent des stratégies particulières relativement au rythme et à la collaboration entre les membres de l'équipe. Celles-ci leur permettent de demeurer efficaces, de réduire le nombre d'incidents et, donc, de continuer à travailler dans cet emploi malgré l'avance en âge. Dans cet exemple, l'expérience joue un rôle

Pour en savoir plus

On peut écouter la conférence que M^{me} Cloutier a prononcée au colloque institutionnel *Enjeux liés à la problématique du vieillissement dans les milieux de travail*, à l'adresse suivante : www.irsst.qc.ca/prevention-au-travail

DAVID, Hélène, Serge VOLKOFF, Esther CLOUTIER, Francis DERRIENNIC. « Vieillissement, organisation du travail et santé », *Pistes*, vol. 23, n° 1, mai 2001. Téléchargeable gratuitement : www.pistes.uqam.ca/v3n1/articles/v3n1a5.htm

« Travail, vieillissement et SST », *Prévention au travail*, vol. 18, n° 3, été 2005, p. 46-47. Téléchargeable gratuitement : www.irsst.qc.ca/files/documents/fr/prev/v18_03/46-47.pdf

CLOUTIER, Esther, Patrice DUGUAY. *Impact de l'avance en âge sur les scénarios d'accidents et les indicateurs de lésions dans les secteurs de la santé et des services sociaux, de l'administration provinciale et de l'administration municipale*, Résumé RR-119, 35 pages. Téléchargeable gratuitement : www.irsst.qc.ca/files/documents/Pub/IRSSST/RR-119.pdf

LEDOUX, Élise, Jean BERNIER, Chloé THUILIER, Marie LABERGE, Sophie PAQUIN-COLLINS. *Approche terrain pour*

rejoindre et sensibiliser les jeunes travailleurs à la SST, Rapport R-588, 130 pages.

Téléchargeable gratuitement : www.irsst.qc.ca/files/documents/Pub/IRSSST/R-588.pdf

LEDOUX, Élise, Luc LABERGE, Chloé THUILIER, Pascale PRUD'HOMME, Suzanne VEILLETTE, Marco GAUDREAU, Michel PERRON. *Étudier et travailler en région à 18 ans : quels sont les risques de SST? – Une étude exploratoire*, Rapport R-560, 90 pages. Téléchargeable gratuitement : www.irsst.qc.ca/files/documents/Pub/IRSSST/R-560.pdf

LEDOUX, Élise, Marie LABERGE. *Bilan et perspectives de recherche sur la SST des jeunes travailleurs*, Rapport R-481, 80 pages. Téléchargeable gratuitement : www.irsst.qc.ca/files/documents/Pub/IRSSST/R-481.pdf

LEDOUX, Élise, Luc LABERGE, Chloé THUILIER, Pascale PRUD'HOMME, J. S. MARTIN, Marco GAUDREAU, Suzanne VEILLETTE. « Portrait des conditions d'emploi ainsi que de santé et de sécurité au travail de jeunes étudiants de 17-18 ans », *Regard sur le travail*, vol. 5, n° 2, 2009, p. 27-30.

Téléchargeable gratuitement : www.travail.gouv.qc.ca/actualite/regards/travail/regardstravail-vol05-02.pdf