

# RETISSER DES LIENS ENTRE PATRONS ET TRAVAILLEURS ÂGÉS (2/2)

Par Sabine Beaucamp

## DES FORMATIONS, DES COMPÉTENCES, UN RENOUVELLEMENT DES SAVOIRS

*La formation représente aussi un enjeu important pour les travailleurs qui peuvent, lorsqu'ils en bénéficient, augmenter leur salaire, améliorer leur sécurité d'emploi ou la capacité d'insertion professionnelle et assurer la transférabilité de leurs compétences. Toutefois, tant les employeurs que les travailleurs âgés hésitent à recourir à la formation, les premiers préférant encourager la retraite anticipée et embaucher des jeunes et les seconds étant souvent licenciés sans compétences reconnues ni transférables. Entrée dans le vif du sujet.*

Il est certain que les travailleurs âgés, de même que les travailleurs précaires, les femmes et les jeunes de moins de 30 ans, reçoivent moins de formation que ceux arrivés au cœur de leur vie active. En effet, les entreprises préfèrent généralement embaucher du personnel déjà qualifié que d'investir en formation par crainte de voir leurs employés aller monnayer leurs compétences nouvellement acquises chez un autre employeur.

Les travailleurs vieillissants peuvent être discriminés à l'occasion d'une embauche ou d'une promotion puisque leurs compétences ou qualifications sont parfois dépréciées, particulièrement en situation où le taux de chômage est élevé et où les employeurs ont, à leur disposition un large bassin de main-d'œuvre. L'évolution technologique très rapide fait en sorte que les techniques et les savoirs deviennent obsolètes tout aussi rapidement, nécessitant une remise à jour constante des connaissances. Il est aussi intéressant de noter que l'appréciation de l'expérience est variable dans les organisations, notamment en fonction du niveau hiérarchique et du niveau de scolarité, où les détenteurs de postes de direction minimisent l'importance de l'expérience par rapport à ceux détenant des postes d'encadrement ayant été promus par l'ancienneté. Les stéréotypes associés au personnel vieillissant (moindre performance, absentéisme, et nombre plus élevé d'accidents de travail, etc.) contribuent au fait que les organisations dispensent moins de formation à cette catégorie de travailleurs qu'au personnel plus jeune. De nombreux travailleurs âgés ont intériorisé une image d'eux comme étant incapables de renouveler leurs savoirs,

minant leur volonté à se former et contribuant à leur perception que la formation est ardue et inutile à la veille du départ à la retraite. Les perspectives d'avenir associées aux avantages de la formation, telles les augmentations salariales, la transférabilité des connaissances apprises, la sécurité d'emploi et la possibilité d'une promotion, sont des incitatifs à suivre une formation.

Avec l'âge, l'investissement en capital humain s'avérera donc souvent moins payant, les perspectives qu'il offre s'avérant plus étroites. Bien souvent, les travailleurs de plus de 55 ans refusent de suivre une formation la jugeant inutile, comparativement aux 45 à 54 ans<sup>2</sup>. La façon d'annoncer et d'organiser la formation ainsi que la prise en compte de l'expérience par la valorisation des acquis favoriseront la réussite de la formation du personnel âgé. Plusieurs travailleuses et travailleurs âgés de plus de 45 ans ont des compétences recherchées sur le marché du travail, les protégeant des licenciements ou favorisant leur réinsertion professionnelle, particulièrement en situation de pénurie de main-d'œuvre. Lorsque les travailleurs sont détenteurs de savoirs stratégiques aux yeux de leur employeur, dont le poste occupé demande une formation poussée, l'âge est rarement un facteur de discrimination à l'égard de la formation et l'expérience constitue un atout valorisé. Enfin, la formation représente un moyen d'action contre l'éviction prématurée des travailleurs âgés puisqu'elle participe à rehausser leur taux d'activité. Les plus âgés peuvent entretenir leur capacité d'apprentissage en ayant l'occasion de suivre une formation continue, adaptée au niveau du contenu et des méthodes, et lorsque ceux-ci occupent des emplois pour lesquels la rotation des postes, la polyvalence ainsi que les capacités cognitives sont sollicitées.

## **LE MARCHÉ DU TRAVAIL A CHANGÉ**

Un changement d'attitude et de comportement des acteurs du marché du travail par rapport à la main-d'œuvre vieillissante doit se concrétiser pour que cette partie de la population active, victime de préjugés, puisse bénéficier d'une offre de formation comparable aux autres groupes d'âge. Les entreprises des sociétés postindustrielles, aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre appréhendée, auront à offrir aux travailleurs vieillissants des conditions d'exercice de travail satisfaisantes pour les maintenir en emploi.

Ainsi les travailleurs âgés se voient exclus du marché de l'emploi au lieu de se voir offrir un aménagement de travail leur permettant d'allonger leur vie active.

Autre aspect négatif dans le milieu de travail, ce sont les organisations qui n'offrent pas un bon environnement de travail et qui dès lors peuvent être aux prises avec des problèmes d'absentéisme et de rétention de leur personnel pouvant avoir des conséquences néfastes sur leur productivité et leur rentabilité.

Il est impératif que les organisations tiennent compte des effets de l'environnement physique du travail sur la santé des travailleurs vieillissants. En effet, ceux-ci expriment être plus affectés par les contraintes physiques du travail.

Les travailleurs oeuvrant au sein d'organisations offrant des espaces de liberté dans le travail ont une meilleure qualité de sommeil que les salariés travaillant au sein d'organisations dont les tâches sont très parcellisées, où la séparation de la conception et de l'exécution des tâches est forte.

Certaines recherches ont révélé une baisse de productivité de la main-d'œuvre vieillissante, qui s'expliquerait principalement par une diminution de leur motivation<sup>3</sup>. Situation dans laquelle les conditions de travail ont un impact déterminant. En fait, les

perceptions selon lesquelles l'âge est la cause du déclin de la santé des travailleurs vieillissants sont souvent erronées. En effet, bien souvent on ne distingue que le facteur le plus visible, comparativement aux situations de travail mal adaptées aux salariés, qui elles sont les vrais déclencheurs de mal-être.

## **AVEC L'ÂGE UN AUTRE TYPE D'INTELLIGENCE**

On le constate, tandis que les capacités physiques diminuent avec l'âge, les capacités sociales et mentales telles que « la capacité à relativiser la réflexion avant l'action, la créativité, le sens des responsabilités » tendent à se renforcer avec l'âge. Ainsi avec l'âge s'accroît un autre type d'intelligence basé sur l'expérience vécue. En effet, l'expérience des travailleurs âgés permet de compenser la diminution de leurs capacités fonctionnelles par une meilleure connaissance de la tâche. Par le biais de stratégies de prudence et de réflexion, minimisant le risque d'erreurs, on peut anticiper les aléas de production afin d'éviter de gérer des crises, créer des réseaux de coopération, répartir stratégiquement les tâches entre collègues, planifier la fin de carrière et la mobilité vers des postes adaptés, etc.

## **LA TRANSMISSION ET LE PARTAGE DES SAVOIRS : DES INCONTOURNABLES ENTRE GÉNÉRATIONS**

Afin d'encourager l'extension de l'activité professionnelle des travailleurs âgés, les organisations devront déployer beaucoup d'efforts pour éviter l'usure professionnelle prématurée de leurs travailleurs vieillissants.

Aménager la fin de carrière, notamment par la planification d'un projet de carrière, des formations adaptées, des mouvements de main-d'œuvre appropriés et l'attribution d'un nouveau rôle tel que celui de « mentor ou tutorat » sont autant de pistes à mettre en place. Le télétravail ou la retraite progressive représentent une seconde stratégie de rétention de la main-d'œuvre expérimentée.

D'autre part 5 types de bonnes pratiques à l'égard du personnel vieillissant sont à observer. Ils consistent à donner un accès égal quant à l'embauche, à dispenser de la formation et à offrir des promotions, à flexibiliser l'organisation du travail, à redéfinir les tâches en fonction de l'ergonomie et à favoriser une perception positive de la main-d'œuvre âgée.

Des mesures telles que la retraite progressive, le tutorat et le temps partiel pourraient être des mesures favorisant le maintien en emploi des travailleurs détenteurs de savoirs stratégiques ainsi que la transmission de ces savoirs. Il sera important de conserver pendant plus longtemps les connaissances, les compétences et l'expérience précieuses des travailleurs plus âgés. Pourquoi ne pas revoir la fin de carrière avec une nouvelle organisation du temps de travail de façon à ce qu'elle soit choisie et volontaire, et orientée vers le transfert de l'expérience. La rétention du personnel vieillissant passe par la capacité de l'organisation à offrir aux travailleuses et aux travailleurs âgés des possibilités d'épanouissement tout au long de la carrière ainsi que des postes qui leur permettront d'exploiter au maximum leurs capacités acquises par l'expérience. L'adaptation des postes de travail et la diminution des charges et du rythme de travail représentent une des solutions envisagées pour prévenir les troubles de la santé et ainsi maintenir les travailleurs âgés en emploi. L'expérience acquise au fil du temps aurait un impact positif sur les attitudes

prudentielles et préventives au travail et sur une utilisation plus avisée des ressources disponibles. L'incapacité des travailleurs expérimentés à faire reconnaître leurs compétences et à valoriser leur savoir-faire, à cause de l'absence d'un dispositif adéquat les gêne souvent dans une démarche de maintien ou de réintégration en emploi.

Le maintien en emploi des travailleurs âgés est une condition essentielle au transfert des connaissances. Il faut toutefois s'assurer que le pont puisse se faire entre les générations et qu'il y ait des formes d'interaction entre celles-ci. Ainsi, les recherches actuelles s'intéressent de plus en plus aux rapports intergénérationnels en regard des enjeux liés au vieillissement de la main-d'œuvre notamment, car les interactions entre générations peuvent être déterminantes lors de la transmission des savoirs<sup>4</sup>. En effet, la gestion des rapports entre générations est l'un des enjeux capitaux afin de favoriser le partage des connaissances et la transmission des savoirs organisationnels. D'un côté, l'harmonie des rapports intergénérationnels stimule la création de lignes de transmission et de l'autre, les programmes formels de transmission des savoirs représentent un moyen de tisser des liens étroits entre les différentes générations. Ainsi, une saine gestion des rapports intergénérationnels permet de minimiser le risque de perdre une partie considérable de savoirs, donc d'étioler la mémoire organisationnelle.

## Ressources bibliographiques

- <sup>1</sup>Les nouvelles réalités du travail- Des organisations de temps de travail et de vie- Actes des colloques « Tempi » ;
- <sup>2</sup>« Recension des écrits sur les pratiques d'entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante », Beausoleil Julie sous la direction de Mars-André Deniger, Frédéric Lesemann et Eric Shragge, INRS- Culture et société ;
- <sup>3</sup>Burn-out au boulot et à la maison –Dossier N° 110- Editions feuilles familiales asbl ;
- <sup>4</sup>« La gestion de la relève et le choc des générations » dans Gestion, vol. 29 N°3, Audet Michel, automne 2010 ;
- Crise du travail, crise dans le travail- chômeurs et travailleurs dans la même galère- « Les cahiers de l'éducation permanente »- Editions PAC, Juin 2013 ;
- Pour en finir avec le management efficace, François Fourcade, René Barbier, Christian Verrier- Éditions Pearson, 2015 ;
- « Générations et âges de la vie », Attias-Donfut, Claudine- Collection Que sais-je ? 2570, Paris, PUF, 2011 ;
- Editorial : « Protégez-vous votre capital savoir » dans Transfert intergénérationnel des savoirs : Comment survivre au départ massif de vos employés « seniors » ? Audet Michel- Réseau CEFRIO, vol. 5 N°1, juin 2010 ;
- « Synthèse des interventions » dans La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre, Beaumont Marie-Pierre, et Corinne Blanchette sous la direction de Fernande Lamonde, Les Presses de l'Université Laval, 2009 ;
- « Les seniors entre formation et éviction » dans Connaissance de l'emploi, Behaghel Luc- N°14 ;
- « Vieillesse emploi, préretraite : les facteurs sociaux économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante » dans Relations industrielles, Bellemare, D., L. Poulin Simon et D.-G Tremblay, vol. 50, N°3.

