

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 67 (2009)

**Heft:** 2: Les suisses au travail : heureux, mais ... fatigués ; Les circulations au cœur de la mondialisation

**Artikel:** Trop vieux pour se dépêcher? : Vieillissement et contraintes temporelles dans le travail

**Autor:** Zara-Meylan, Valérie / Volkoff, Serge / Pueyo, Valérie

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142277>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# TROP VIEUX POUR SE DÉPÊCHER? VIEILLISSEMENT ET CONTRAINTES TEMPORELLES DANS LE TRAVAIL

VALÉRIE ZARA-MEYLAN\*, SERGE VOLKOFF  
*Centre d'Etudes de l'Emploi, Noisy-le-Grand, CREAPT  
(Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail), France  
serge.volkoff@cee.enpc.fr*

VALÉRIE PUEYO  
*Institut d'Etudes du Travail de Lyon, CREAPT, France*

> Intensification du travail et nécessité de financer les pensions sont les défis d'une époque, la notre, marquée par le vieillissement de la population. Dans cette «civilisation de la hâte» et l'imprégnation du taylorisme toujours vivace, il faut assurer une rétention des travailleurs les plus âgés malgré le déclin de leurs capacités physiques. Les auteurs déclinent dans leur article, sur la base d'exemples concrets, les différentes stratégies utilisées par ces travailleurs «âgés» pour rester somme toute performants. Capacité de perdre du temps pour en gagner, éviter les situations d'urgence en anticipant autant que faire se peut, travailler en tenant compte du collectif de travail forment la panoplie de dites stratégies. Finalement, les auteurs montrent à l'envi qu'il n'est pas efficace de se baser sur un modèle d'homme moyen, d'homme normal souvent à l'œuvre dans le management. Comme une leçon de gestion des ressources humaines en quelque sorte.

**Mots clés:** ergonomie, activité, taylorisme; vieillissement; travailleurs âgés, intensification du travail.

Le vieillissement d'ensemble de la population active dans les pays industrialisés est une tendance durable et générale, même si son ampleur et son échéancier varient d'un pays à l'autre (OECD, 1998). La cause principale en est l'évolution de la natalité dans la deuxième moitié du vingtième siècle; taux de natalité élevés après la Deuxième Guerre mondiale et jusque dans les années 1960, et baisse de ces taux ensuite. Les quadragénaires et quinquagénaires sont les tranches d'âge qui présentent aujourd'hui les effectifs les plus nombreux, ce qui constitue en soi un facteur de vieillissement de la main-d'œuvre. En outre les plus âgés d'entre eux atteignent, ou atteindront prochainement, l'âge de départ en retraite, ce qui pose, en raison de leur nombre et de l'accroissement de l'espérance de vie, un problème de financement des pensions; dans de nombreux pays les politiques publiques, face à ce besoin de financement, visent à allonger les durées de vie professionnelle et augmenter le taux d'emploi des «seniors».

Dans la même période, de nombreuses analyses, au plan international, désignent l'intensification du travail comme une évolution majeure dans les systèmes de production

des pays industrialisés (Askenazy & col., 2006). Cette évolution contrarie souvent les effets bénéfiques des progrès techniques sur la qualité de vie au travail. Son trait dominant est l'accumulation des contraintes de temps dans la réalisation du travail. Le slogan qui a fait florès dans les années 90; «nous passons de la civilisation de la peine à la civilisation de la panne», est pour le moins imprécis. Qu'il s'agisse de peine, de panne, ou d'enjeux relevant de l'une et l'autre, c'est surtout une «civilisation de la hâte» qui s'est établie.

Or on peut faire l'hypothèse que ces deux tendances – le resserrement des contraintes de temps, le vieillissement de la population active – seront mal conciliables. Elles vont soulever des problèmes d'ajustement entre les caractéristiques du travail et celles des travailleurs. Ces problèmes sont à anticiper, sous peine de constater des dégâts croissants, en termes de santé et d'efficacité au travail. C'est à cette réflexion que nous voulons contribuer ici, en mobilisant les résultats d'enquêtes statistiques et de recherches en ergonomie. Nous rappellerons d'abord (§1) les traits essentiels du mouvement d'intensification du travail. Nous examinerons ensuite le «face à face» entre cette intensification et les travailleurs vieillissants, d'abord sous l'angle des difficultés et de diverses formes de fragilisation (§2), puis en termes de régulations que l'expérience des anciens leur permet – sous certaines conditions – de mettre en œuvre (§3).

## 1. L'EXPANSION DU TRAVAIL «HÂTIF»

Les enquêtes statistiques périodiques témoignent parfois d'un manque d'imagination, car la comparabilité des résultats suppose de maintenir les modes de questionnement d'une période à l'autre. Mais cette pesanteur a ses mérites. S'agissant du suivi des contraintes de rythme dans le travail, les résultats d'enquêtes<sup>1</sup> mettent ainsi en cause deux présupposés trop souvent admis; la fin prochaine du travail répétitif parcellisé, et l'émancipation croissante des salariés vis-à-vis des contraintes hiérarchiques. La proportion globale de travail à la chaîne (3% des salariés, 8% des ouvriers) n'a pas évolué depuis plusieurs décennies. Et le pourcentage de salariés dont le rythme de travail est «imposé par les contrôles ou surveillances exercés par la hiérarchie» n'a cessé de croître dans les années '80 et '90, et s'est stabilisé à 30% ces dernières années (Bué et col., 2007).

L'organisation temporelle du travail connaît pourtant d'importantes transformations, mais elles sont d'un autre ordre. Philippe Askenazy (2004) les rassemble sous l'appellation de «productivisme réactif». Ces options d'organisation visent à adapter en temps réel les moyens de travail à l'objet (ou service) produit, et celui-ci à la demande extérieure. Elles reposent sur quelques principes directeurs; réactivité, flexibilité, diversification de la production, réduction des stocks, innovation rapide, effectifs «au plus juste» (Beaujolin, 1999). Les modes de prescription qui prédominaient dans chaque secteur sont reconsidérés. Les préoccupations financières et marchandes s'invitent à présent dans des entreprises - usines ou administrations - dont l'organisation «industrielle» (ou bureaucratique) visait jusqu'alors à régulariser la production. Inversement des activités traditionnellement organisées sur un mode «marchand», dans le transport, la grande distribution, les renseignements par téléphone, etc. se sont «industrialisées», grâce notamment aux outils informatiques qui programment et évaluent de façon stricte l'activité de chacun.

<sup>1</sup> Nous nous référons ici à des enquêtes françaises, mais des résultats analogues sont établis au plan européen, par exemple

Le «productivisme réactif» entend donc concilier des finalités disparates. Il promeut «*un bricolage jusque-là inédit dans les organisations; l'hybridation de fonctionnements reposant sur des principes différents et engendrant plusieurs types de contraintes*» (Gollac et Volkoff, 2007). Ces types de contraintes n'ont rien de nouveau en soi. Ce qui est nouveau, c'est leur enchevêtrement. Des résultats établis par catégorie socioprofessionnelle le confirment; chez les ouvriers qualifiés, en 1984, seuls 29% avaient un rythme de travail dépendant d'une «demande extérieure (clients, public) à satisfaire immédiatement»; en 1998 ou 2005, cette proportion est montée à 43%. Symétriquement, chez les employés de commerce et de service, la proportion de ceux qui ont «des normes ou délais à respecter en une heure au plus» s'est élevée de 3 à 19%.

Or quand sont associées des exigences temporelles de natures différentes, les stratégies de travail, aptes à affronter chacune d'elles, sont compromises par ce cumul lui-même. Les contraintes de type «industriel»; cadences automatiques, normes de quantité..., certes rigides, sont assez prévisibles; or ces prévisions, et les anticipations qu'elles favorisent, sont déjouées si l'atelier ou le service est de surcroît en butte à des interruptions et reprogrammations de tâches, issues d'un modèle «marchand». De leur côté, les contraintes «marchandes» font alterner les pointes de travail et les temps creux, l'usage de ces derniers étant précieux pour récupérer d'un effort ou préparer les pointes à venir; mais si en outre le travail est rationalisé et contrôlé selon des principes «industriels», les temps creux disparaissent, et avec eux les souplesses d'action qu'ils offraient. Dans l'une et l'autre situation, la seule stratégie qui demeure est de parer au plus pressé, quoi qu'il en coûte. Au total, en 2005 en France, la moitié des salariés déclare devoir «toujours» ou «souvent» se dépêcher, cette proportion variant assez peu selon la catégorie sociale (Bué et col., 2007).

## 2. LES FORTES CONTRAINTES TEMPORELLES SONT-ELLES PLUS PÉNIBLES AVEC L'ÂGE?

De nombreuses analyses démographiques suggèrent qu'une contrainte temporelle forte est moins bien tolérée quand l'âge s'élève. Ainsi, dans une entreprise aéronautique, Michel Millanvoye et James Colombel (1996) ont évalué les contraintes posturales d'une part, les contraintes temporelles d'autre part, sur les postes occupés par 260 ouvriers. Ils constatent que l'exposition à ces deux types de contraintes est moins fréquente chez les âgés, et que la baisse est plus nette pour les contraintes temporelles que pour les postures. L'affectation des salariés, la répartition des tâches dans les équipes, entraînent des disparités entre âges dans la confrontation aux urgences. Ce constat d'une relative «mise à l'abri» des âgés, établi à l'échelle d'une entreprise, se retrouve dans les enquêtes interprofessionnelles, même au niveau européen (Villosio et al., 2008). Les études épidémiologiques, elles, soulignent les effets négatifs des contraintes temporelles fortes après 45 ou 50 ans. Nous l'avons vérifié en relevant la consommation de somnifères et tranquillisants dans une population de femmes employées de bureau (Buisset & col., 2001). Vers la quarantaine, la consommation de ces médicaments et le sentiment de hâte dans le travail sont sans liens statistiques entre eux. Mais après 50 ans les consommatrices de psycho-actifs sont deux fois et demie plus nombreuses chez les employées «souvent obligées de se dépêcher» que chez les autres. Dans une autre enquête française, dite SVP50<sup>2</sup>, plusieurs résultats d'analyses multi-variées indiquent

<sup>2</sup> Enquête Santé et Vie Professionnelle après 50 ans – échantillon interprofessionnel de 11000 salariés

une nette influence de la pression temporelle sur la santé de ces quinquagénaires; les douleurs, la sensation de fatigue, les troubles du sommeil... Dans cette même étude, on constate qu'une pression temporelle, si elle est présente depuis moins de 10 ans dans le parcours professionnel de ces «quinquas», constitue un facteur explicatif puissant (au sens statistique du terme) du sentiment de détérioration récente de la situation de travail (Mardon & Volkoff, 2008; Volkoff & col., à paraître).

Ces mécanismes de sélection, et ces prévalences de troubles, liés à la hâte au travail chez les âgés, peuvent trouver une explication dans les connaissances en physiologie et psychologie du travail (Welford, 1985; Salthouse, 1990; Marquié, 1995). Les changements qui s'opèrent dans l'organisme au fil de l'âge se traduisent entre autres par un ralentissement progressif du comportement, notamment dans l'exécution de tâches nécessitant des habiletés gestuelles, mais aussi dans des processus de décision sous forte contrainte de temps. Les principales hypothèses évoquent des déficiences progressives des capteurs sensoriels, une dégradation légère de la capacité de détection signal/bruit, une réduction (légère également) de la vitesse des transmissions nerveuses, mais aussi – et surtout – les attitudes de prudence et de vérification adoptées par les salariés les plus âgés. Cette tendance s'assortit d'une forte diversité interindividuelle, qui s'accroît elle-même avec l'âge. Et les différences constatées dépendent directement de la nature et de la difficulté de la tâche.

Cela dit, ces recherches, expérimentales, s'appuient sur des «épreuves» très distinctes d'un contexte de travail. Le matériel et les actions à réaliser ne sont pas familiers, la valorisation de l'expérience n'est pas possible. Le résultat à atteindre ne correspond à aucun projet personnel ou professionnel, la confrontation avec les plus jeunes dans une tâche peu maîtrisée peut être mal vécue, toute la situation est inhabituelle, sans réseau relationnel tissé ni collectif de travail construit, sans ancrage dans une histoire individuelle, et sans perspective d'avenir. D'où l'intérêt d'examiner avec soin comment, en situation réelle de travail, des hommes et femmes de différents âges réagissent vis-à-vis des contraintes de temps. En ce domaine, comme on va le voir à présent, les travaux des ergonomes aboutissent à des jugements plus complexes et plus nuancés sur les rapports entre âge et rapidité de réalisation de l'activité.

### 3. TIRER PARTI DE SON EXPÉRIENCE, SOUS CONTRAINTE DE TEMPS

Au fil de l'âge et du parcours professionnel, à mesure que des déclinis se font ressentir, les femmes et hommes au travail se constituent une expérience des situations qu'ils ont vécues, entre autres de celles où ils se sont trouvés en difficulté. Or parallèlement – et de façon liée – l'élaboration de compétences leur permet de tenter d'amoindrir les tensions des situations, tout en atteignant l'objectif productif. Elle leur permet d'étendre les dimensions prises en compte dans le diagnostic et la gestion des perturbations, et leur offre une plus grande diversité de modes opératoires, de stratégies individuelles et collectives. Ils élaborent ainsi des compromis entre les exigences du système de travail et des objectifs qui leur sont propres, notamment en fonction de leur état de santé et de leurs capacités (Gaudart & Weill-Fassina, 1999). Cela se traduit dans leurs gestes, leur façon de préparer, de suivre, de réorganiser un travail, leur manière de coopérer,... et dans les modalités étendues qu'ils adoptent pour gérer les contraintes de temps. Nous allons montrer quelques exemples, choisis pour illustrer ce dernier aspect<sup>3</sup>;

<sup>3</sup> Certains de ces exemples sont présentés de façon plus détaillée dans Volkoff & Pueyo (2005)

- > la bonne connaissance d'une situation de travail, et des difficultés qu'il y a pour tenir la cadence, amène un travailleur expérimenté à explorer systématiquement les actions, même latérales (dites, par certains, méta-opérationnelles, voir Teiger, 1994), qui permettent de *gagner du temps*. Et cela, même si au premier abord ces actions latérales apparaissent au contraire comme du temps perdu par rapport à l'activité productive. On le voit, par exemple, en comparant l'activité d'un ouvrier jeune et d'un plus âgé, chargés de découper et peser des blocs d'ingrédients pour fabriquer des pneus (Montfort, 2006). Ces ouvriers disposent d'un couteau, qu'ils ne peuvent pas aiguiser à leur convenance, et d'un bac d'eau pour rafraîchir le couteau et améliorer ainsi la pénétration de la lame. Un comptage simple montre que l'âgé trempe le couteau beaucoup plus souvent que le jeune. Il s'agit pour lui de «perdre du temps pour en gagner ensuite». La trempe de la lame rend la coupe plus aisée, plus fiable. Les forces appliquées et la fatigue diminuent. Cette maîtrise de la gestuelle et du temps s'accompagne d'une grande fiabilité; si on compare les chutes de blocs durant la coupe, on constate que cela n'arrive que très rarement aux anciens.
  
- > L'objectif d'une stratégie d'anticipation peut être aussi d'*éviter les situations d'urgence*, ou de s'y préparer au mieux. Dans ce cas l'expérience permet de repérer quelles sont les actions utiles dans les périodes plus calmes, pour faire en sorte que les périodes critiques soient plus rares et moins difficiles à gérer. L'exemple que nous prendrons ici est celui du contrôle de qualité de bobines d'acier à la sortie d'un laminoir (Pueyo, 2000). Le contrôleur vérifie des caractéristiques de la bobine; largeur, épaisseur, rugosité, aspect. En cas de défaut, il doit bloquer la bobine et prévenir les responsables techniques. Si l'on analyse son activité, on observe notamment qu'à chaque bobine il effectue un ou plusieurs déplacements dans l'atelier. Quand on compte les déplacements des jeunes et des âgés, on voit que chez les jeunes beaucoup de bobines donnent lieu à des déplacements urgents (parce qu'un problème est en train de survenir), alors que les âgés font beaucoup plus de déplacements anticipateurs (pour changer un outil, ou pour prendre des informations sur l'état du processus en amont). Les jeunes expliquent qu'ils disposent d'une capacité à se mobiliser physiquement, qu'ils savent «sauter dans l'urgence», pour parer à un problème soudain. Les anciens, eux, jugent ces accélérations épuisantes, ils préfèrent intervenir beaucoup plus tôt, et agir sur le plus long terme. En mettant à profit leur connaissance ancienne du laminoir pour tenir à la fois cet objectif de préservation de la santé et celui de fiabilité du système à des fins de qualité, ils recherchent une maîtrise du temps par la «traque» des dérives et des défauts tout au long du processus de production de chaque bobine. Ils privilégient une gestion active, voire préventive de l'ensemble du système. Le système technique et l'organisation du travail permettent manifestement à ces deux stratégies de s'avérer efficaces, mais l'analyse montre que les jeunes se retrouvent plus souvent dans la gestion de perturbations. Pour eux, la gestion de l'urgence est associée à une compétence à gérer les situations dégradées et ils évoquent parfois la fragilité des stratégies qu'ils mettent en œuvre pour se préserver face aux contraintes qui surviennent. Les anciens recherchent davantage de maîtrise du système technique, social et organisationnel, à des fins d'efficience.

- > Une troisième ressource de l'expérience est qu'elle permet de *développer des compétences sur autrui*, et en premier lieu les collègues de travail. Les âgés sont souvent soucieux d'apprécier les savoirs et savoir-faire des autres membres du collectif afin de connaître les possibilités de coopération et d'entraide, pour les favoriser et accroître la cohérence des actions dans l'équipe. Cette ressource est particulièrement précieuse quand les contraintes temporelles sont fortes. C'est ce qui a été observé lors du montage de podiums, de tribunes ou de tentes par des équipes de monteuses installateurs de structures de fête (Zara-Meylan, 2006). Ce travail est réalisé à l'extérieur, sur des places publiques, dans des conditions toujours différentes et variables. Chaque montage doit pourtant aboutir dans le temps imparti et avec la qualité requise pour assurer la sécurité du public auquel il est destiné. On constate que les anciens ont une connaissance des compétences des autres équipiers qui leur permet, à certains moments, de laisser chacun exécuter des tâches de préparation ou d'assemblage, et à d'autres moments d'intervenir pour modifier la répartition du travail, ajuster ou coordonner l'action. Ainsi, lors de la pose des pieds d'une tente 6x10 mètres, des directives spécifiquement à destination des novices telles que « mets la goupille ! » ou encore « enlève tes doigts ! » ont été relevées. A ce stade, il s'agit de manipuler les lourdes et imposantes structures sans se blesser ni les déformer. Ces injonctions montrent que, alors qu'eux-mêmes sont engagés dans des actions très techniques, les anciens exercent ensemble un suivi des novices dont ils repèrent les hésitations. Ils les guident dans la procédure de montage et leur transmettent des savoir-faire de prudence. Un peu plus tard, un ancien connaissant les compétences de ses collègues pour terminer le montage de la tente déclare: « on n'a plus besoin de moi ». Il décide de prendre de l'avance sur un montage suivant. Par ailleurs, il évite ainsi lui-même l'accrochage des bâches, une opération qui lui serait pénible du fait de douleurs dorsales qu'il ressent. La maîtrise du temps par les monteuses anciens passe par une répartition du travail et une structuration mesurée de l'action collective, dans un contrôle des risques évitant les situations de rupture pour eux-mêmes ou pour les autres. La construction et l'utilisation du collectif sont valorisées dans l'optique d'une meilleure gestion des contraintes de temps dans le travail, à court comme à plus long terme.
- > Toutes ces stratégies reposent en général sur une familiarité avec le travail à accomplir. Nous prenons ici le terme de « familiarité » dans ses multiples acceptions; celles qui renvoient aux savoirs issus d'une pratique répétée, et celles qui évoquent l'aisance, la liberté d'agir dans un environnement donné, seul ou avec d'autres; cela implique de connaître son propre comportement et celui des collègues dans telle circonstance, l'efficacité de telle action, les conséquences que cela aura sur sa propre santé. L'élaboration et la mise en œuvre de ces compétences nécessitent d'avoir du temps – du temps dans le travail pour réfléchir, échanger, débrouiller l'écheveau des options possibles et faire des arbitrages; et du temps à plus long terme pour que ces compétences se forment. C'est pourquoi, lorsqu'il s'agit d'apprendre une tâche nouvelle, les âgés vont se poser le problème de *transférer* une partie de leurs stratégies antérieures, et/ou d'en élaborer d'autres qui remplissent les mêmes fonctions; pour ce qui nous intéresse ici, la fonction de protection vis-à-vis de contraintes temporelles forte. Corinne Gaudart (2000)

a montré cela de façon précise dans le cas d'une ligne de montage automobile. Sur un des postes, par exemple, la plupart des anciens choisissent de stocker beaucoup de petites pièces dans leur main gauche, ce qui leur évite des déplacements pour se réapprovisionner. C'est un tour de main délicat. Il faut mettre les pièces au bon emplacement dans la main, pour les récupérer ensuite au moment de les fixer sur la voiture, dans le bon ordre, sans les laisser tomber à terre, et sans regarder. Quand un ouvrier apprend ce poste, va-t-il ou non développer très tôt ce tour de main? Cela dépend bien sûr du comportement de son tuteur; si celui-ci montre le tour de main, la probabilité que l'ouvrier formé se l'approprie aussitôt est beaucoup plus grande. Mais quoi qu'il en soit, l'auteure constate que si l'ouvrier formé est âgé, il y a davantage de probabilité qu'il essaie aussitôt ce mode opératoire. Dans cette période d'apprentissage, les jeunes et les âgés ont en commun le souci de connaître les actions à réaliser; mais les âgés ont, davantage que les jeunes, le souci de se forger très tôt un rapport maîtrisé à la tâche, des façons de faire qui vont leur permettre, dès que possible, de réaliser le travail avec aisance, sans trop souffrir des contraintes temporelles. Ce souci double (apprendre la tâche, et apprendre comment la réaliser avec aisance) explique en partie que les âgés aient besoin d'une durée d'apprentissage un peu plus longue que les jeunes.

- > Nous indiquerons enfin une cinquième forme de régulation des contraintes de temps, pour laquelle on a pu à nouveau vérifier que les âgés y recourent fortement; celle qui consiste à obtenir, ou à imposer, une modification de la tâche elle-même, de ses objectifs, ou des règles qui l'encadrent. Prenons ici l'exemple d'un bureau de poste (Caroly, 2002), dans lequel on a évalué, pour un ensemble de transactions entre guichetiers et clients, la probabilité de non-respect d'au moins une des règles officiellement fixées par l'administration de La Poste; par exemple, réclamer une pièce d'identité ou une procuration écrite, ne pas accepter des retraits d'argent d'un montant trop faible, ne pas changer des billets de banque contre des pièces de monnaie, etc. Au terme d'une analyse multivariée, l'auteure constate que les transgressions des règles sont particulièrement nombreuses; i) quand le guichetier connaît bien le client, ce qui arrive plus fréquemment aux âgés, souvent plus anciens; ii) (indépendamment de cette connaissance ou non) quand le guichetier est expérimenté, mais surtout si en outre il est âgé. La relative autorité que confère l'ancienneté, une confiance et une complicité entre collègues ayant un passé professionnel commun, un rapport de proximité avec une partie de l'encadrement, une appréciation plus fine des conséquences de telle ou telle application (ou non-application) des règles, tout cela amène les âgés expérimentés à réélaborer ces règles, les renégocier plus ou moins formellement, les adapter aux circonstances, et en particulier desserrer certaines obligations quand la pression temporelle est forte.

## CONCLUSION

Dans cet article nous avons cherché à synthétiser des connaissances sur les relations entre contraintes temporelles et vieillissement au travail. Pour en reprendre en conclusion les traits essentiels, et en tirer des enseignements en termes de prévention – notamment de prévention de la «fatigue», ce qui constitue le propos de ce dossier – on peut s'inspirer d'une distinction

classique entre vieillissement «par» le travail, «par rapport» au travail et «dans» le travail (Teiger, 1995).

Un premier objet de recherche et d'action est constitué par les empreintes du parcours professionnel antérieur (vieillissement «par» le travail), à tout âge mais de façon plus marquée quand l'âge s'élève. Ces empreintes se font plus profondes à mesure que les années s'écoulent, et peuvent persister après la fin du parcours professionnel. Les recherches dans ce domaine montrent notamment l'impact considérable des efforts physiques et des horaires décalés. En ce qui concerne les effets des contraintes temporelles, ils peuvent être de deux types; directs, comme on l'a vu avec la consommation plus élevée de psychotropes chez les salariés âgés «sous pression»; et indirects, parce que l'intensification du travail «déplace les lignes dans l'identification des facteurs de risque» (Volkoff, 2008); elle restreint les possibilités de se préserver ou de se mettre à l'abri de certaines contraintes – les sollicitations posturales, par exemple - alors même que, l'âge venant, ce besoin se fait plus fortement sentir.

Les processus de sélection liés à l'âge, les processus de «tri» de la main-d'œuvre sous l'effet des conditions de travail constituent une deuxième approche possible (vieillissement «par rapport» au travail). Ces systèmes d'affectation différentielle de la main-d'œuvre ne sont pas sans risques. L'exposition prioritaire des jeunes à certaines contraintes peut avoir pour conséquence de les faire «vieillir» précocement, au sens d'une usure accélérée de leur organisme. Et certains d'entre eux en sont conscients, au point de refuser ces tâches, ce qui, dans un contexte annoncé de relative pénurie de main-d'œuvre, peut compliquer les politiques de recrutement. Or on a vu dans cet article que les contraintes de temps serrées, qui figurent parmi ces caractéristiques «sélectives sur l'âge», se sont renforcées et se maintiennent à niveau élevé.

La troisième approche, celle qui prédominait dans les dernières pages de notre texte, porte sur la diversité des stratégies déployées dans la réalisation effective de l'activité, selon l'âge et diverses formes d'expérience (vieillissement «dans» le travail), et sur les marges de manœuvre qu'offre le système de travail pour l'expression de cette diversité. Cette approche, on l'a vu, implique une lecture nuancée des évolutions dans la santé et les compétences des travailleurs au cours de leur avancée en âge et de leur itinéraire professionnel. Ceux-ci réaménagent leurs façons de travailler, eu égard aux évolutions de leur organisme et à l'élaboration de leur expérience. Ils cherchent, comme on l'a dit, à réduire les tensions et établir des compromis entre production, fiabilité, bien-être et santé pour soi et les autres (Gaudart et Weill-Fassina, 1999). Leurs possibilités d'adaptation, leurs stratégies de compensation, leur rôle dans le travail collectif et l'accueil des nouveaux... constituent des atouts. Mais les marges de manœuvre disponibles pour mettre ces stratégies en œuvre, et donc leurs chances de succès, dépendent des choix adoptés dans l'organisation du travail.

Comme le résume Gaudart (2006), «*en concevant des moyens de travail à partir d'un modèle de «l'homme moyen» - ce que l'intensification renforce à l'heure actuelle – l'entreprise exclut les âges extrêmes*». La prévention de l'usure, la maîtrise des processus de sélection, l'accroissement des marges de manœuvre pour des opérateurs d'âges et expériences de plus en plus diversifiés (compte tenu des évolutions démographiques), supposent que le débat social et scientifique réinterroge l'évolution des conditions de travail, et en particulier le modèle du «travail hâtif», intenable à long terme.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Askenazy P., 2004. *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. Seuil, Paris
- Askenazy P. Cartron D., De Coninck F., Gollac M., 2006, *Organisation et intensité du travail*, Octarès, Toulouse
- Beaujolin R., 1999. "Les vertiges de l'emploi", Grasset, Paris
- Bué J., Coutrot T., Hamon-Cholet S., Vinck L., 2007. *Conditions de travail; une pause dans l'intensification du travail*. Premières Informations Premières Synthèses n°1-2, Dares, ministère du Travail
- Buisset C, Hiault A, Mignien L et al. Santé perçue des employées administratives. In: Travail, santé et vieillissement; relations et évolutions. Toulouse: Octarès, 2001 p.153-165
- Caroly S. Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail. PISTES, 4(1); <http://www.pistes.uqam.ca/>
- Gaudart C., 2000 Conditions for maintaining ageing operators at work – a case study conducted at an automobile manufacturing plant. *Applied Ergonomics*; 31(5): 453-462
- Gaudart, C., 2006. Les âges au travail. In Théry L. (sous la direction de). *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris, Éditions La Découverte, Entreprise et Société, pp119-137
- Gaudart C., Weill-Fassina A., 1999. L'évolution des compétences professionnelles au cours de la vie professionnelle; une approche ergonomique. *Formation Emploi*, 67
- Gollac M., Volkoff S., 2007. Nouvelles méthodes de production et santé au travail , *Sciences Humaines*, 179
- Mardon C., Volkoff S., 2008, «Les salariés âgés face au travail "sous pression" », *Connaissance de l'Emploi*, n°52, Centre d'Etudes de l'Emploi ([cee-recherche.fr](http://cee-recherche.fr))
- Marquié J.-C., 1995. Changements cognitifs, contraintes de travail et expérience; les marges de manœuvre du travailleur vieillissant. In J.-C. Marquié, D. Paumès, & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge*. Octarès, Toulouse
- Millanvoye M, Colombel J. Age et activité des opérateurs dans une entreprise de construction aéronautique. In Patesson R, Intervenir par l'ergonomie, XXXIe Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française. Bruxelles, 1996
- Montfort N., 2006. Savoir-faire et faire savoir; la transmission du savoir-faire, un atout aux multiples facettes. In Créapt & EPHE, *Transmission des savoirs professionnels en entreprise*, Rapport de recherche du CEE n°35, [cee-recherche.fr](http://cee-recherche.fr)
- OECD. Work-force ageing in OECD countries. In *Employment Outlook*, 1998, p.123-151
- Pueyo V. 2000, La "traque des dérives "; expérience et maîtrise du temps, les atouts des " anciens " dans une tâche d'autocontrôle. *Travail et Emploi*, 84
- Salthouse TA. Influence of experience on age differences in cognitive functioning. *Human Factors* 1990; 32-5:551-569
- Teiger, C. (1994) Parler quand même! In J. Boutet (Ed.), *Paroles au travail*.
- Teiger C., 1995. Penser les relations âge/travail au cours du temps. In J.C.Marquié, D.Paumès, S.Volkoff, *Le travail au fil de l'âge*. Octarès, Toulouse
- Villosio C., avec Di Pierro D., Giordanengo A., Pasqua P., Richiardi M., *Working conditions of an ageing workforce*, Rapport de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Dublin
- Volkoff S., 2008. L'intensification du travail «disperse» les problèmes de santé. In G. de Terssac, C.Saint-Martin, C.Thébault, *La précarité; une relation entre travail, organisation et santé*. Octarès, Toulouse
- Volkoff S., Buisset C., Mardon C., à paraître, "Does intense time pressure at work make older employees more vulnerable? A statistical analysis based on a French survey SVP50", *Applied Ergonomics*
- Volkoff S, Pueyo V., 2005 How do elderly workers face tight time constraints? In Costa G, Goedhard W, Ilmarinen J (eds) *Assessment and Promotion of Ability, Health and Well-being of Ageing Workers*. Elsevier ICS, vol.1280 p17-22

Welford AT. Changes of performance with age; an overview. In: Charness N (ed.), *Aging and Human Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1985 p.333-369

Zara-Meylan, V. (2006) Contraintes organisationnelles et gestion des risques en milieu ouvert; l'activité des monteurs installateurs de structures de fête. *Pistes* 8(1); <http://www.pistes.uqam.ca/>