



**HAL**  
open science

# Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel

Corinne Gaudart

► **To cite this version:**

Corinne Gaudart. Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel. Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé, 2014, 16 (1), 10.4000/pistes.3052 . hal-03681411

**HAL Id: hal-03681411**

**<https://cnam.hal.science/hal-03681411>**

Submitted on 30 May 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



## Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

16-1 | 2014

Vivre au travail : vulnérabilité, créativité, normativité

---

### Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel

*The relation between age and work seen as a temporal problem*

*Las relaciones entre la edad y el trabajo como un problema temporal*

**Corinne Gaudart**

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3052>

DOI : 10.4000/pistes.3052

ISSN : 1481-9384

#### Éditeur

Les Amis de PISTES

#### Référence électronique

Corinne Gaudart, « Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 16-1 | 2014, mis en ligne le 14 mai 2013, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3052> ; DOI : 10.4000/pistes.3052

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.



*Pistes* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel

*The relation between age and work seen as a temporal problem*

*Las relaciones entre la edad y el trabajo como un problema temporal*

**Corinne Gaudart**

---

- 1 Questionner les relations entre la santé et le travail en entrant par le « vivre au travail », tel que proposé dans ce numéro, amène à penser la santé en lien avec le temps. La santé s'inscrit alors dans un processus d'accroissement du temps vécu. Et il serait réducteur de penser ce processus comme relevant uniquement d'un processus individuel et biologique, même si celui-ci s'impose à chacun de manière irréversible et universelle.

« Quelles que soient les manières de comptabiliser le temps, il n'a jamais cessé de passer, menant tout être vivant de son apparition à sa disparition ».

Mais il existe une histoire du temps, i.e. des façons que les hommes ont « de faire avec le temps et de faire du temps, [...] de le scruter, de le contrôler, de l'enrôler, de le suspendre ou le supprimer, ou du moins le prétendre » (Hartog, 2012, p. 9).
- 2 Les hommes ont cette capacité à produire du temps, ou plutôt des temps - la temporalisation du temps - dont les effets sur la santé sont hétérogènes. Cette temporalisation contient en elle-même un pouvoir de normativité qui, pour Canguilhem (1979), produit une valeur positive de la santé : c'est prendre la main sur le temps, faire du temps un temps à soi (Sivadon et Fernandez-Zoïla, 1983). Elle contient aussi un pouvoir normatif, c'est le temps réglé par les autres, les cadres temporels, dont le plus visible et le plus contraignant est, pour Grossin (1996), celui du temps de travail. Ce cadre temporel est

« le type de temps qui ordonne, hiérarchise et mesure les tâches, c'est toujours et partout celui de l'horloge, c'est-à-dire un temps linéaire, homogène, continu et computable » (p. 29).
- 3 Ce cadre cherche à objectiver le temps, à le rationaliser, au regard d'un processus expérientiel du temps, subjectif, individuel et collectif, qui peut chercher d'autres voies de circulation entre présent, passé et futur.

- 4 Dans cette perspective, la santé se joue dans le « vivre au travail » entre pouvoir de normativité sur le temps et pouvoir normatif du temps, dans la rencontre entre des temporalités - c'est-à-dire des points de vue sur le temps (Dubar, 2004) - individuelles, et des temporalités sociales et collectives. Ces temporalités se croisent, agissent avec et sur les autres de manière diachronique et synchronique. Dubar (2008) distingue les temporalités historiques ou régimes d'historicité (Hartog, 2012) qui sont relatives à des temporalités sociétales macro, horizontales et diachroniques, qui rythment le temps, et des temporalités sociopsychologiques, verticales et synchroniques, donnant de l'épaisseur au présent du temps. Cette lecture par les temporalités des enjeux de santé et de travail modifie, de notre point de vue, la conception ergonomique classique de l'activité, entendue comme un processus de régulation entre des conditions internes relatives au sujet et des conditions externes relatives à la tâche prescrite (Leplat, 2008). Elle ouvre par ailleurs un nouveau champ interprétatif des motifs de l'activité. Cette approche par les temporalités implique d'analyser l'activité dans ses dimensions sociale et historique et de lui attribuer une fonction psychologique, celle de la production d'un temps à soi. L'activité devient à ce titre un carrefour temporel (Sivadon et Fernandez-Zoïla, *ibid.*) : c'est un processus de régulation de temporalités multiples, macro, méso et micro, se combinant de manière synchronique et diachronique, dans le but de créer une alliance durable entre temps exogènes, imposés de l'extérieur, et temps personnel. C'est dans la tentative toujours renouvelée de pouvoir sur le temps que l'activité se développe, dans un processus de régulation, voire d'affrontement, entre une temporalité linéaire et chronologique, celle du cadre de travail, et une temporalité individuelle et subjective qui circule dans les catégories du temps, présent, passé et avenir. Dans cette vision développementale, l'activité, inscrite dans le présent, devient le lieu d'un dialogue permanent entre passé et futur, entre champ d'expérience et horizon d'attente (Koselleck, 1990). Chesneaux (2004) définit ce présent :

« Point de transit du futur au passé, au fil du temps, (qui) s'affirme comme champ de synthèse permanente entre l'avenir qui nous tire à lui, et le passé qu'il faut sans cesse refigurer et restructurer à partir de cet avenir » (p. 108).

- 5 Cet article propose d'explorer cette perspective d'analyse au sujet des relations entre l'âge et le travail, dans une lecture a posteriori de recherches menées en ergonomie. Analysées sous l'angle des temporalités, les relations âge/travail peuvent être qualifiées de problème temporel (Dubar, 2004), dans le sens où elles révèlent des conflits temporels ou dyschronies entre temporalités macrosociales, temporalités gestionnaires, celles des collectifs de travail et temporalités individuelles. Il y a dyschronie quand les temporalités relèvent d'un

« flux de transformations qui ne sont pas au même état de développement et qui ne se développent pas selon les mêmes logiques » (Alter, 2003, p. 489).

- 6 Précisément, ces dyschronies s'opèrent au sujet de la conception même de l'âge dans ses rapports au travail et des points de vue sur le temps qu'elles véhiculent, entre une conception construite sur l'idée d'un vieillissement-déclin et une autre qui attribue une valeur positive à l'expérience élaborée au fil du temps. Ce problème temporel tient au fait que l'âge ne renvoie pas uniquement à un âge biologique, mais aussi à un âge social, et même, pour Chich (1975), renvoie principalement à un problème d'ordre social. À l'échelle de l'histoire, c'est un problème moderne qui débouche sur le paradoxe suivant : c'est

« dans le même temps où le progrès de l'hygiène, de la médecine, de l'amélioration des conditions de vie retarde le vieillissement physiologique que le vieillissement

social et professionnel demeure ou devient précoce » (Philibert, cité par Chich, op. cit., p. 39).

- 7 Ce paradoxe débouche, pour l'ergonome, sur un problème concret, celui de la difficulté à faire prendre en compte par les entreprises, ou plus précisément par la gestion, l'âge dans la conception du travail, alors qu'il s'agit aujourd'hui d'un « problème » devenu légitime sur un plan social et économique. Ces demandes, qu'elles soient issues directement ou indirectement des temporalités gestionnaires, celles qui conçoivent, organisent et évaluent le travail, révèlent leurs conceptions des relations âge/travail, et plus largement leurs points de vue sur le temps dont elles sont porteuses pour gérer le travail. Les travailleurs « âgés » sont perçus comme étant en inadéquation avec les nouvelles formes d'organisation du travail, voire résistants aux changements et à leur conduite.
- 8 Cet article contient ainsi un double projet. L'analyse par les temporalités permet, à notre sens, d'enrichir l'analyse ergonomique du travail en donnant la possibilité de situer socialement et historiquement l'activité. Et l'entrée par les relations dyschroniques entre l'âge et le travail permet de révéler les points de vue sur le temps qui structurent les temporalités en jeu. Ce sont ces relations dyschroniques que nous souhaiterions mettre à jour. Situer socialement et historiquement l'activité de travail implique une approche systémique et diachronique élargie, là où l'analyse ergonomique plus traditionnelle du travail la circonscrit au niveau de l'entreprise (Valot et coll., 1995 ; Weill-Fassina et Valot, 1998). Cet exercice appliqué aux relations âge/travail implique de comprendre comment ces relations se sont construites à un niveau sociétal. Il s'agit des deux premiers points traités dans l'article qui convoque une littérature sociologique et gestionnaire : une temporalité historique, macro et diachronique, celle des politiques publiques en matière de gestion des âges et des stéréotypes sociaux, en tant qu'ils influencent et légitiment les temporalités gestionnaires du travail, et ces mêmes temporalités organisent le travail dans un cadre temporel marqué par le changement permanent et une forme d'accélération du temps qui s'ajustent difficilement à une prise en compte de l'expérience construite au fil du temps. Les points suivants reprennent plusieurs recherches ergonomiques, lues sous l'angle de l'activité comme processus de régulation des temporalités et comme tentatives d'appropriation du temps. Plus précisément, nous examinerons cette activité sous un angle individuel et collectif, à partir de trois « expériences temporelles » : le travail répétitif, pris dans une temporalité individualisée et rétrécie, celle du temps de cycle ; le travail collectif en tant qu'il règle le temps sur le rythme du métier ; la transmission des savoirs professionnels entre anciens et nouveaux, comme expérience temporelle qui transcende les temporalités individuelles du cycle de vie professionnelle. Une dernière partie tire les conséquences d'une telle lecture temporelle de l'activité pour l'analyse ergonomique du travail.

## **1. UNE TEMPORALITÉ HISTORIQUE CONSTRUITE SUR UN VIEILLISSEMENT-DÉCLIN**

- 9 Dans un contexte français, cette macrotemporalité construit le problème âge/travail à partir de deux angles de lecture. D'une part, l'âge est pensé en catégories ; c'est une découpe du temps linéaire selon l'âge chronologique. D'autre part, le travail est fréquemment ramené à des enjeux d'emploi. Le problème âge/travail se trouve ainsi cadré par des catégories d'âge auxquelles sont associées des caractéristiques sociales, économiques, psychologiques, physiques, et des dispositifs réglementaires relatifs à

l'emploi. Dans un contexte de vieillissement démographique rendant le problème de plus en plus prégnant, cette temporalité macro se trouve devoir répondre à la question suivante : « À quel âge est-on vieux ? » Au cours de notre histoire, il a existé de multiples manières de traiter cette question. Dans un passé encore récent, Cottureau (1983) rapporte qu'au XIXe siècle, avec l'essor de l'industrialisation, les corporations et les associations de travailleurs, mais aussi la bourgeoisie industrielle s'inquiètent de la production des travailleurs âgés et usés. C'est à cette époque que vont s'étendre les institutions de retraite ouvrière dont certaines vont fixer l'âge de droit à pension dans un métier au moment où le plus grand nombre ne peut plus travailler. Il existe ainsi une conscience ouvrière basée sur une connaissance pratique des durées d'usure dans différents métiers, à partir d'une conception de l'âge en terme de processus, du vieillissement par et par rapport au travail (Teiger, 1995).

- 10 Cette réponse n'a pas été la seule. La diversité possible de réponses à cette question tient au fait que les déterminants biologiques ne sont pas seuls pris en compte. La définition du salarié âgé, son niveau d'insertion dans l'emploi ou son éviction sont des construits sociaux qui dépendent fortement des contextes nationaux : politiques publiques concernant notamment le système de protection sociale, le marché du travail et l'organisation des cycles de vie (Guillemard, 2005). Si globalement nos sociétés occidentales sont marquées par un vieillissement démographique, les mesures pour en tenir compte dans le champ du travail et de l'emploi ne sont pas homogènes. La France a poussé à l'extrême des pratiques de marginalisation des salariés âgés dont les temporalités gestionnaires se sont emparées. Si ce modèle n'a pas été appliqué à tous les pays dits développés, il porte en lui des tendances, relativement aux stéréotypes sociaux qu'il sous-tend et au traitement de l'âge comme variable ajustable, présentes dans d'autres pays d'Europe (Guillemard, *ibid.*) ou au Canada (Bellemare, Poulin-Simon et Tremblay, 1995 ; Tremblay, 2011). Comprendre ces constructions sociales relatives à l'âge permet, à notre sens, d'éclairer les problématiques qu'elles posent aux temporalités gestionnaires et les demandes locales adressées à l'ergonomie.
- 11 Répondre à la question « À quel âge est-on vieux ? » en masque en fait deux autres, d'ordre économique et social : à quel âge devient-on économiquement un problème dans le monde du travail ? À quel âge « juste » doit-on cesser de travailler ? Au cours des dernières décennies, les politiques publiques et les pratiques gestionnaires françaises ont conduit à une situation paradoxale débouchant sur des injonctions contradictoires pour les salariés les plus âgés : pendant deux décennies, à partir du premier choc pétrolier, au nom de l'emploi, ces salariés devaient quitter précocement le marché du travail pour laisser la place aux jeunes ; on leur a ensuite demandé, au nom de l'équilibre financier et de l'équité intergénérationnelle, de travailler plus longtemps. Aujourd'hui, les trajectoires individuelles sont soumises à une déstandardisation et une désinstitutionnalisation, du fait des mutations du monde du travail et d'un encadrement normatif plus flou des parcours de vie par l'état social (Guillemard, 2010). Les temporalités individuelles marquées du sceau du vieillissement-déclin se voient ainsi soumises à ce que Dubar (2004) nomme des expériences de déstructuration du temps.

## 1.1 DES STÉRÉOTYPES SOCIAUX BIEN ANCRÉS

- 12 Contrairement aux politiques publiques qui ont varié sur les modalités de prise en charge des salariés âgés au cours de ces dernières décennies, un facteur semble être

« indépendant du champ », celui des stéréotypes négatifs qui entérinent une conception du vieillissement-déclin : les entreprises ne souhaitent pas, globalement, les garder ou les embaucher. C'est le seuil d'âge à partir duquel les salariés sont perçus comme posant problème qui a changé : comme le souligne Guillemard (op. cit.), en France cet âge social s'est élevé, c'est-à-dire que l'âge auquel on considère qu'un travailleur pose problème dans l'entreprise est devenu de plus en plus précoce.

- 13 Les premières études sur les stéréotypes sociaux des travailleurs âgés datent des années 50 et émergent simultanément aux États-Unis et en Angleterre. L'enquête de Tuckman et Lorge réalisée en 1952 aux États-Unis met en évidence les difficultés des plus âgés à se maintenir sur le marché du travail (Burnay, 2004). À la même date, en Grande-Bretagne est créé un organisme spécial pour étudier par quels moyens et par quels arguments il est possible de retenir les ouvriers âgés à leur poste. Le contexte économique de l'après-guerre conduit à s'interroger sur l'employabilité de ces travailleurs : la reconstruction du pays nécessite de la main-d'œuvre alors qu'il y a pénurie d'hommes, et il faut par ailleurs reconverter des militaires de tous les âges (Teiger, op. cit.). Cet organisme britannique s'éteindra en 1962 en raison du chômage de plus en plus élevé et des changements survenus dans la politique sociale.
- 14 En France, paraît en 1962 une enquête sur Les travailleurs âgés dans l'entreprise où ont été analysées les opinions de plusieurs centaines de chefs d'entreprise et de fonctions d'encadrement. Voici quelques résultats rapportés par Pacaud (op. cit.). Parmi une liste de 14 critères négatifs qui leur étaient soumis, ceux qui obtiennent les scores les plus défavorables sont relatifs à l'adaptation aux changements. Viennent ensuite avec des scores quasi équivalents des éléments relatifs aux capacités physiques et cognitives. Malgré des items négatifs du côté, globalement, de la productivité, les travailleurs âgés ont tout de même « bonne réputation » : ils sont jugés plus sérieux et plus professionnels. Mais Pacaud conclut de cette manière :
- « Cet ensemble de caractéristiques laudatives ne contrebalance nullement les inconvénients critiqués, puisque de ces travailleurs vieillissants, personne n'en veut » (p. 163).
- 15 Quarante ans plus tard, les résultats de l'enquête ESSA (Emploi des Salariés Selon l'Âge) montrent des résultats très similaires à l'enquête de 1962 (Minni et Topiol, 2003). Cette enquête, menée en 2001, a été réalisée auprès de 3000 responsables d'établissements ou de directeurs des ressources humaines français. Les motifs avancés pour préférer à l'embauche les moins de 30 ans aux plus de 50 ans reprennent quasiment les mêmes motifs que ceux évoqués dans l'enquête de 1962 : les plus jeunes sont perçus comme s'adaptant mieux aux changements et aux nouvelles technologies. Ces représentations sont d'autant plus marquées que le DRH est jeune !
- 16 Le problème âge/travail s'inscrit ainsi dans une temporalité macro empreinte de stéréotypes négatifs quant à la catégorie des âgés, suspectés de n'être plus capables d'adaptation. Ces stéréotypes semblent être une caractéristique commune aux pays dits industrialisés (Rosen et Jerdee, 1977 ; Walker et Taylor, 1992). Mais en France, la pratique marquée de politiques de cessation anticipée d'activité n'a fait que renforcer ces stéréotypes, et ces mêmes stéréotypes ont permis une légitimation sociale et économique des pratiques gestionnaires. Ce que Gautier (2003) nomme un phénomène de « dépendance de sentier », « lorsque le fait de choisir une option (un « sentier » parmi les divers possibles) crée une certaine irréversibilité, les choix passés réduisant donc l'éventail des choix possibles » (p. 39).

## 1.2 UNE ÉLÉVATION DE L'ÂGE SOCIAL

- 17 Entre le début des années 70 et le début des années 90 où les pouvoirs publics commencent à vouloir limiter les flux de sorties précoces, nous avons assisté en Europe et particulièrement en France à de profonds changements des modalités de gestion de l'âge. Les repères chronologiques qui marquaient jusque-là le déroulement des temporalités individuelles ont été bouleversés, et les seuils de passage de l'activité à l'inactivité se sont fixés à des âges de plus en plus jeunes (Guillemard, 1993). On assiste à l'invention sociale des travailleurs âgés.
- 18 Dans le contexte de plein emploi d'après-guerre, c'est le modèle industriel fordiste qui fonctionne. Il s'agit d'un modèle d'intégration des salariés âgés, basé sur une organisation ternaire des temps sociaux et des cycles de vie : la formation pour la jeunesse, le travail continu pour l'âge adulte, la retraite pour la vieillesse. Les salariés ont un emploi à vie, avec un travail continu et à temps plein de la fin des études à la retraite. L'avancée en âge est associée à un déclin progressif. Et face à ce vieillissement-déclin, la gestion du personnel favorise l'ancienneté et la fidélité et propose, au moins dans les grandes entreprises, des possibilités de reclassement sur des postes dits « doux ». Le contrat de travail se termine par une retraite à âge fixe et la retraite est vécue par les salariés comme un plein temps libre (Gaullier et Thomas, 1990). Ce modèle, très ancré sur le territoire français, est basé sur un contrat social et économique : le temps d'inactivité accordé à la vieillesse est indemnisé sous forme de retraite ; en échange de ce droit au repos, jeunes et adultes se réservent un emploi stable et durable (Guillemard, 2010).
- 19 Ce modèle résiste mal aux difficultés économiques et au chômage qui s'amorcent dès la fin des années 50, puis s'amplifient dans les années 70/80. La catégorie des « âgés » devient alors une variable ajustable commode pour dégager des sur-effectifs. En réponse à ces difficultés, les temporalités gestionnaires adoptent de plus en plus des pratiques de flexibilité de la main-d'œuvre se traduisant par une demande de mobilité accrue, pouvant s'entrecouper par des périodes de non-emploi. De plus, le développement de nouvelles formes d'organisation plus flexibles transfère aux salariés eux-mêmes la responsabilité du développement de leurs compétences. Dans ce contexte, les plus âgés sont de plus en plus remis en question, face à un système taylorien qui s'avère de plus en plus dépassé (Gaullier et Thomas, *ibid.*). En quelque sorte, dans cette période, le problème âge/travail n'est en fait plus un problème, mais une solution. C'est parce que le contexte démographique deviendra de plus en plus contraignant, au travers d'une génération du baby-boom déformant progressivement les courbes démographiques de la population active (Minni, 2006), que la catégorie des âgés redevient problème dans les années 90. Les modes de financement des retraites deviennent un sujet de préoccupation croissant pour les pouvoirs publics. Les programmes de préretraite à financement public sont remis en question avec en projet, récemment concrétisé, le recul de l'âge de départ à la retraite.
- 20 Toutefois, les politiques de départs précoces menées dans une logique de substitution de la main-d'œuvre entre groupes d'âge semblent difficilement réversibles. Elles ont créé un mécanisme de discrimination par l'âge et affectent directement les représentations des employeurs et des salariés eux-mêmes sur les capacités des travailleurs vieillissants. On devient vieux, c'est-à-dire inemployable, non pas à l'âge légal fixé, mais dès la tranche d'âge inférieure. Les départs anticipés fixés en France à 55 ans, voire 50 ans dans certaines branches, ont donc posé une suspicion de capacités sur les quarantenaires.

Cette situation annonce la fin du modèle traditionnel ternaire ; la sortie définitive d'activité correspond de moins en moins à une entrée directe dans le système de retraite. Entre activité peu valorisée dans l'entreprise, licenciement, retraite, des statuts intermédiaires flous, constitués de travailleurs découragés, considérés comme inemployables voient le jour (Guillemard, 1993).

- 21 Ce phénomène a été alimenté par les politiques publiques combinées à des stéréotypes sociaux négatifs à l'égard des travailleurs vieillissants qui semblent quasiment indépendants du contexte social et économique. Mais les choix organisationnels et technologiques des temporalités gestionnaires, sous le poids de la concurrence internationale, ont également renforcé cette dépendance de sentier (Gautié, op. cit.). Si de nombreuses entreprises déclarent ne pas pouvoir mener de politiques adaptées aux travailleurs vieillissants, c'est qu'elles ont dans les faits peu de marge de manœuvre au regard des transformations qu'elles ont mises en œuvre. Et inversement, les politiques publiques favorisant les départs anticipés ont contribué à permettre des choix organisationnels et technologiques laissant peu de place à une diversité des âges au travail. Les réorganisations de production, les changements technologiques, associés à un processus d'intensification du travail, ont fait apparaître au final l'expérience des plus anciens obsolète, sans valeur ajoutée sur le marché du travail.

## **2. TEMPORALITÉS GESTIONNAIRES OU LE CHANGEMENT PERMANENT**

- 22 Les temporalités gestionnaires, porteuses des temps normatifs du travail, ont réorganisé pendant plusieurs décennies leurs outils de production en se servant des mesures d'âge fortement marquées, en France, par un processus d'exclusion précoce. Elles ont ainsi participé à renforcer une conception du vieillissement-déclin. L'émergence croissante de demandes adressées à l'ergonomie à partir des années 90 (Marquié, Paumès et Volkoff, 1995) portant sur les relations âge/travail signent les préoccupations en émergence : face au vieillissement des baby-boomers et à la fin annoncée des financements publics des départs précoces, c'est la question de la performance qui, pour les temporalités gestionnaires, est mise en demeure, préoccupations légitimées par une conception dominante du vieillissement-déclin. C'est à l'occasion de changements, technologiques et organisationnels, que ces préoccupations émergent : les plus âgés, et ce, dès la quarantaine, sont suspectés de ne pas être en mesure de s'adapter. Nous l'avons vu, ces préoccupations relèvent d'une double construction sociale de l'âge, relatives aux stéréotypes et aux politiques publiques. Mais elles relèvent également, à notre sens, des conceptions même du changement et des rapports au temps qu'elles induisent. Elles ont varié selon les époques, mais gardent pour point commun de faire peu de place à l'expérience accumulée des salariés et règlent par là même la question du vieillissement.

### **2.1 LE CHANGEMENT, DE LA CROISSANCE AU CHAOS**

- 23 Demers (1999) retrace les liens, dans une perspective historique et internationale, entre environnement et conceptions gestionnaires du changement. Elle distingue trois grandes périodes. Les années d'après-guerre sont marquées par la croissance et la stabilité économique. Le changement est synonyme de progrès, de croissance et de développement. Cette période marque une temporalité orientée vers le futur du temps.

C'est une conception positiviste du changement dont le processus est, de manière prédominante, graduel et continu et porté par des dirigeants rationnels et volontaires. Dans une métaphore du biologique (Van de Ven et Pool, 1995), les moteurs du changement sont perçus comme une tendance naturelle des organisations qui les conduit à croître de manière graduelle en taille et à se complexifier. Ce processus s'opère dans une adaptation à l'environnement. Le jugement d'incapacité des plus vieux à s'adapter, le vieillissement perçu comme déclin s'associent mal à cette conception du changement comme croissance.

- 24 Les années 70 sont marquées par la récession. Le changement n'est plus conçu comme graduel et continu, mais comme discontinu et radical. Il est assimilé à une crise dans la vie des organisations, crise qui ne peut se régler que par un processus de mutation. Cette période, contrairement à la précédente, se caractérise par une conception négative du changement, mis en œuvre en réaction à une crise. Les temporalités gestionnaires doivent anticiper les évolutions de l'environnement, définir des buts à atteindre et se donner les moyens d'y parvenir. Les théories dominantes de cette période réaccordent une place importante à l'action des dirigeants pour mener à bien ces changements radicaux. Celle-ci est marquée par une crise à deux niveaux. Sur un plan économique, la concurrence accrue s'accompagne de fortes diminutions des effectifs en partie ciblée, nous l'avons vu en France, sur les tranches d'âges les plus élevées. Sur un plan social, le modèle du taylorisme devient de moins en moins acceptable. C'est à cette période que de nouvelles formes d'organisation du travail apparaissent, censées accorder une plus grande autonomie aux travailleurs : rotation des postes, élargissement et enrichissement des tâches, groupes semi-autonomes. Cette revendication à l'autonomie des travailleurs annonce la période suivante de conception du changement.
- 25 La fin des années 80 est marquée par une prise de conscience, celle que le changement est devenu un processus permanent et qu'il est difficilement prévisible et maîtrisable.
- « Au sentiment de crise fait place un sentiment de "résignation optimiste" : le changement n'est plus un événement rare et bouleversant, mais une réalité quotidienne » (Demers, op. cit., p. 135).
- 26 Cette nouvelle donne conduit à réinterroger les théories basées sur un management stratégique, intentionnel porté par les seuls dirigeants. Les temporalités gestionnaires doivent réinterroger leurs pratiques de conduite du changement pour qu'il soit porté par tous et de manière continue : l'organisation doit devenir apprenante ; le changement devient innovation continue (Autissier et coll., 2010), voire innovation ordinaire (Alter, 1990). Les entreprises répondent aux exigences de l'environnement économique par la mise en place d'organisations du travail flexibles, et aux exigences internes d'autonomie par la mise en place de dispositifs dits participatifs, des cercles de qualité aux méthodes Kaizen. Le contrat de travail s'individualise et la capacité à changer devient une métacompétence que les travailleurs doivent conjointement prendre en charge avec l'entreprise (Merle, 2004). Au cours de cette dernière période, en plus de l'idée du changement permanent porté par tous les membres de l'organisation et, de ce fait, moins maîtrisable, le désordre ou le chaos prennent un autre sens. Dans les approches traditionnelles du changement, l'ordre ou le retour à l'équilibre est l'objectif à atteindre ; dans ces nouvelles approches, le désordre fait partie d'un processus créatif qui conduit au changement.
- 27 Toutefois, quelle que soit la période, la question du contrôle du processus du changement reste prégnante. Centralisée ou distribuée, la capacité des membres de l'organisation à

remettre en question le processus de changement en lui-même reste floue (Savoie et coll., 2004). Du point de vue de la question âge et travail, cette nouvelle conception du changement produit le paradoxe suivant : une conception où l'innovation est portée par tous et s'inscrit dans la continuité et le travail concret pourrait déboucher sur une valorisation des savoirs professionnels et de l'expérience. Pourtant, les plus âgés peinent toujours à trouver leur place, avec plutôt l'idée d'une obsolescence de leurs savoirs, voire d'une résistance aux changements.

## 2.2 L'ÂGE, COMME RÉVÉLATEUR DE DYSCRONIES

- 28 Dans une perspective historique développée par Hartog (2012), transparait derrière cette chronologie des changements une transition entre deux régimes d'historicité ou figures dominantes du temps dont les temporalités gestionnaires sont porteuses. Une rupture s'opère dans les années 70/80 : d'un avenir marqué par la croissance, un avenir enchanteur, à un futur à l'avenir incertain. Pour cet historien, ce passage du temps relève, dans nos sociétés occidentales, d'une transition entre deux régimes d'historicité : celui du futurisme,
- « la domination du point de vue du futur » (p. 149), marqué par l'idéologie de la croissance, au présentisme où « le présent s'est trouvé marqué par l'expérience de la crise de l'avenir, avec ses doutes sur le progrès et le futur perçu comme menace. Le futur ne disparaît pas, nullement, mais il apparaît obscur et menaçant » (p. 261). C'est un présent « omniprésent, hypertrophié, de présent seul » (Hartog, op. cit., p. 13).
- 29 S'appuyant sur les travaux de Koselleck (1990), Hartog caractérise ce présentisme comme minceur de l'expérience :
- « L'horizon d'attente, loin de reculer sans cesse, semble au contraire s'approcher de nous, comme cette ligne d'ombre porteuse de menaces, par nous-mêmes mise en mouvement, risquant de faire éclater la bulle présentiste de la globalisation tandis que le champ d'expérience se trouve rejeté quasiment hors champ [...]. » (Hartog, op. cit., p. 16).
- 30 Ce nouveau régime d'historicité, celui du présentisme, se traduit dans les temporalités gestionnaires par l'apparition de nouveaux cadres temporels du travail structurés sur le changement permanent. Le principe de flexibilité des outils de production et de la main-d'œuvre en est certainement l'une des figures majeures. Apparaissant pour les temporalités gestionnaires incontournables, ce régime demande aux destinataires des changements une adaptation elle aussi permanente. Pour Metzger (2012), c'est cette pression à l'adaptation qui permet à ces temporalités de retrouver finalement le contrôle sur le travail. Mais, coincés dans le présent du temps, ces changements permanents sont sans passé, sans histoire, effacée à chaque nouveau changement et leur avenir reste de court terme.
- 31 Dans cette conception du temps, les travailleurs âgés apparaissent doublement vulnérables. Ils traînent avec eux une suspicion de ne pas être en capacité de faire face aux changements, de pouvoir s'adapter. Et ils peuvent difficilement faire reconnaître leur expérience là où, en quelque sorte, le passé est sans avenir. Intrinsèquement lié à la question du temps, l'âge révèle, cristallise les dyschronies entre temporalités. Le temps quantitatif, incarné dans le temps-cade du travail, enferme l'âge dans le présent en le pensant par catégorie : elle borne le temps en limites d'âge, inférieures et supérieures, et lui soustrait sa fonction processuelle puisque, dans le présent, chaque catégorie d'âge

correspond à des personnes différentes. Ce temps quantitatif s'oppose à l'âge comme accroissement du temps vécu, i.e. comme processus de formation du temps marqué par un épaissement de l'expérience, d'un savoir sur le travail combiné d'un savoir sur ses propres ressources, marqué du temps biologique (Gaudart et Weill-Fassina, 1999). Vieillir, c'est faire l'expérience du temps qui passe, le temps biologique qui mène inéluctablement au déclin, mais c'est aussi modeler le temps par une connaissance accrue de son milieu et de ses propres capacités à s'y mouvoir. Là où le temps quantitatif se trouve enfermé dans le présent du temps, il y a nécessité croissante, au fil du vieillissement, de circuler entre champ d'expérience grandissant et horizon d'attente.

- 32 Les relations âge/travail deviennent ainsi problème temporel à double titre : elles révèlent des dyschronies entre temporalités et pointent, à un niveau individuel, les enjeux de l'activité et de ses rapports au temps.

### **3. L'ACTIVITÉ COMME EXPÉRIENCE TEMPORELLE, ENTRE ADAPTATION ET RÉSISTANCE**

- 33 Le temps biologique se trouve remodelé par le temps social et historique. Mais l'individu est le siège et le producteur d'une multiplicité de temporalités. Pour Sivadon et Fernandez-Zoïla (op. cit.), la production du temps s'élabore dans l'interaction entre deux grandes structures temporelles, celle d'un temps-cadre auquel l'individu soit s'adapter, et celle d'un temps-action produit par l'individu lui-même. Ces auteurs envisagent chaque individu comme carrefour temporel et acteur du temps : l'homme est expérience dans la mesure où ses actions modifient le milieu physique et social dans lequel il vit ; il est histoire car il conserve et assure la transmission de l'acquis et des œuvres élaborées ; et ses actions sont tournées vers l'avenir (Meyerson, 1948). L'activité est un échange temporel, un lieu d'expériences temporelles où le temps se fait et se déploie à un double niveau : synchronique dans la confrontation des temporalités (Grossin, 1996) et diachronique dans l'articulation des catégories du temps.

- 34 L'âge structure ces expériences temporelles : considéré comme accroissement du temps vécu (Laville, 1989), il s'inscrit, au fil du temps, dans une série de configurations entre champ d'expérience et horizon d'attente. Les transformations qui s'opèrent tout au long de la vie sont le résultat d'interactions fortes entre des évolutions biologiques, marquées par le déclin et se traduisant par des difficultés croissantes d'adaptation à l'environnement, l'accroissement des connaissances sur soi et l'environnement et des transformations de cet environnement (Laville et Volkoff, 1993). La rencontre de ces transformations se joue dans le présent de l'activité et marque la valeur du temps. L'activité relève ainsi d'un processus de régulation, renégociée au fil du temps, du temps-cadre avec son propre temps. Le temps de travail se trouve à la fois un cadre et un champ d'effectuation temporel, de temporalisation. Et chaque situation de travail est un lieu d'associations temporelles où se jouent alliance durable ou dyschronie. La première reflète un enrichissement temporel, une maîtrise de la perspective temporelle,

« un temps qualitatif qui appartient en propre à l'homme, celui qu'il produit lui-même et qui le produit » (Sivadon et Fernandez-Zoïla, op. cit., p. 40),

- 35 tandis que la seconde relève d'un tarissement de la production temporelle, où l'homme subit le temps extérieur de la production au lieu de produire celui-ci (Grossin, op. cit.). C'est cette double tension de l'activité, siège et productrice de temps, que nous

souhaiterions maintenant examiner à partir de quelques exemples de recherche. Nous adoptons ici la posture méthodologique proposée par Clot (1999) : la reprise d'anciennes analyses n'a pas vocation de généralisation, mais elles sont plutôt conçues comme des prototypes destinés à outiller notre lecture temporelle de l'activité.

### 3.1 LE TRAVAIL RÉPÉTITIF OU LA TEMPORALISATION RÉTRÉCIE

- 36 Le temps dominateur est par excellence celui de la culture industrielle écrit Grossin (op. cit.). Son cadre temporel s'est construit historiquement sur un temps chronologique et linéaire haché, celui du temps de cycle, et une tentative assumée d'annuler le travail comme expérience (Schwartz, 2000). Le secteur de la construction automobile en est un exemple typique. Au tournant des années 80/90, dans le contexte économique évoqué plus haut, ce secteur redéfinit sa stratégie sur la qualité. Conçue comme un outil de management, celle-ci a pour objectif de responsabiliser chaque opérateur, à chaque poste de travail sur la qualité du morceau de véhicule qu'il produit. Au temps haché s'ajoute le temps éclaté, requérant à la fois l'exécution de la tâche, mais aussi sa sûreté et sa fiabilité dans un système de production plus vaste. La flexibilisation de ce système passe par une standardisation plus forte du temps du cycle : une augmentation du nombre d'opérations encyclées sur la ligne de production et un temps de cycle s'approchant de la minute quel que soit le véhicule. Elle passe aussi par un ajustement de l'effectif à la production au travers de l'appel à une main-d'œuvre temporaire, par un redécoupage des postes en fonction du nombre de véhicules à produire, et par une demande d'adaptation des opérateurs, devant faire preuve de polyvalence pour assurer la continuité du flux de production. Ce processus de flexibilisation, enclenché dans les années 80, illustre bien le régime de changements permanents évoqués plus haut.
- 37 Dans ce contexte, l'un des deux constructeurs automobiles français se préoccupe de sa structure d'âge vieillissante et de sa capacité à s'adapter à ces changements (Gaudart, 1996). Cette structure d'âge résulte alors de la tendance démographique générale marquée par l'avancée en âge des générations du baby-boom, la diminution de ses effectifs ouvriers entre 1975 et 1990 et l'utilisation des mesures concernant les départs anticipés. En 1994, les classes d'âge les plus nombreuses sont les 40-49 ans, marquées par une prévalence de troubles ostéo-articulaires et difficilement adaptables, selon la temporalité gestionnaire, aux nouvelles formes de flexibilisation : au montage d'un des établissements rencontrés, département réunissant le plus grand nombre d'opérateurs et le plus d'opérations encyclées, ils sont 50 % dès 40 ans à ne tenir qu'un seul poste, plus de 70 % après 44 ans dans le secteur de la mécanique. Cette monovalence est considérée par l'encadrement de haut niveau comme un problème de motivation et de difficulté d'apprentissage.
- 38 Dans ce temps enfermant du temps de cycle, l'activité de travail des opérateurs signe toutefois les tentatives toujours renouvelées de maîtrise du temps. L'âge révèle la complexité de cette temporalisation. La confrontation, au fil des années, à ce temps enfermant conduit à poser comme centrale la préservation de soi. Elle est tout à la fois le produit d'un processus de vieillissement par le travail et par rapport au travail en tant qu'il est porteur d'une conception de l'âge comme vieillissement-déclin. L'activité orientée par ce souci de préservation, soumise à une lecture temporelle, en montre deux facettes. Elle est le signe d'un temps subi, celui du cadre temporel du travail, rendant vitale la préservation contre la dégradation. Et la mise en œuvre même de ce souci de

préservation dans l'activité signe l'action de ces opérateurs vieillissants sur le temps. Là où l'organisation du travail enferme dans le présent du temps, la préservation de soi convie la catégorie du passé, celle de l'espace d'expérience, et la catégorie du futur, en tant qu'elle crée des opportunités pour durer. Ce processus de décloisonnement reste toutefois fragile. L'alliance durable entre temps exogène et temps à soi est une négociation permanente. Ici, elle se renégocie d'un cycle à l'autre et l'horizon d'attente y est réduit, dans la mesure où durer est assimilé au maintien d'un statu quo.

- 39 L'analyse de l'activité, dans une lecture temporelle de celle-ci, permet d'apporter un éclairage plus complexe<sup>1</sup> à la signification de la monovalence que celle relevant d'une explication naturalisante, à condition de regarder dans les détails de chaque action ce qui se joue dans un cycle et d'un cycle à l'autre. En mécanique, le travail prescrit est organisé par une succession de phases : lecture de la fiche collée au moteur listant les références de pièces à monter (jusqu'à une vingtaine de références possibles), phase d'approvisionnement d'éléments de moteur (par exemple, la transmission droite si l'opérateur se situe du côté droit du tablier de chaîne) et de la visserie, phase de pré-vissage manuelle, phase de vissage avec une visseuse pneumatique suspendue, contrôle visuel du vissage. Chaque poste est organisé autour d'une pièce maîtresse à monter, mais elle peut s'accompagner de montages secondaires (nécessitant les mêmes phases) en fonction de la durée du cycle. La cadence étant déterminée par le nombre de véhicules à fabriquer, le temps de cycle s'allonge ou se raccourcit et découpe différemment les opérations d'un poste à l'autre. L'ensemble du cycle est rythmé par des déplacements entre les zones de stockage et le moteur qui avance en continu.
- 40 L'analyse de l'activité de deux opérateurs tenant le même poste de travail, l'un considéré par la temporalité gestionnaire comme jeune, 30 ans, et l'autre comme vieux, 46 ans, montre des stratégies d'organisation de l'espace et du temps contrastées. Si le temps-cadre s'impose à tous, avec l'âge s'impose aussi dans ce milieu de travail la nécessité de se préserver. Elle s'inscrit dans un champ d'expérience marquée par la pénibilité du travail, la fatigue, l'usure, et dans un horizon d'attente, celui du maintien au poste de travail ou la sortie pour inaptitude. Cette dernière s'envisage comme moyen d'échapper à ce temps-cadre. « Sortir de la chaîne » reste une préoccupation de nombreux opérateurs (Couvreur, 1994) : pour les jeunes, avec l'espoir d'une sortie par le haut, celle de l'obtention d'un poste d'encadrement ; pour les plus vieux, c'est une sortie par le bas, par restriction d'aptitude, mais c'est aussi un signe d'échec, car elle signe l'incapacité à produire ce temps à soi. Cette volonté de produire le temps est présente chez tous, jeunes et plus vieux, et s'observe dans les temps réels de cycles. Dans cette unité, pour les plus jeunes, ils s'avèrent élastiques : s'allongeant ou se rétrécissant de presque la moitié du temps prescrit dans les extrêmes. Pour les plus vieux, les écarts existent, mais ils sont moins grands. Accélération et décélération successives peuvent s'avérer coûteuses physiquement. Mais cette plus grande régularité des temps de cycle est également le signe visible de la production du temps. Chaque cycle est organisé dans l'espace et dans le temps de manière à réduire la pénibilité du travail, plus particulièrement les temps de déplacements. En s'éloignant du prescrit, cet opérateur de 46 ans regroupe l'approvisionnement des pièces en début de cycle : transmission dans une main, vis calées dans la paume et boulons passés au doigt dans l'autre. Puis, dans une combinaison fine de l'espace et du temps, les boîtes de pièces manquantes se trouveront à disposition au moment voulu. D'où la nécessité d'une grande régularité des temps de cycle. Réduire les temps de déplacements, quelques secondes par cycle, c'est aussi anticiper sur le temps à

venir, celui du prochain cycle, où le pépin peut survenir et demander plus de temps. Dans cette combinaison du temps et de l'espace, cet opérateur « fait venir à lui » le présent sur lequel vont porter ses gestes et son activité (Sivadon et Fernandez-Zoïla, op. cit., p. 85). Dans ce contexte, la polyvalence, i.e. apprendre d'autres postes et en changer suivant les besoins du temps gestionnaire, est une hypothèque sur l'avenir, une incertitude à pouvoir, ailleurs, continuer à produire ce temps.

- 41 Le plus jeune, pour qui la question de la préservation se pose moins, se déplace au fur et à mesure des besoins en pièces, anticipe moins d'un cycle à un autre ; il fonctionne en juste-à-temps. Plus qu'une question d'âge, ces stratégies temporelles se construisent avec le temps vécu. Chassaing (2006) montre ainsi que sur ces mêmes lignes de production, un accident de la vie, dans le temps de travail ou pas, peut conduire à adopter des stratégies temporelles relatives à la préservation. Le champ d'expérience s'inscrit dans le présent de l'activité au travers de la connaissance de ses propres ressources et limites par rapport au temps-cadre.
- 42 Ces stratégies temporelles marquent l'action de production du temps. La polyvalence ne se réduit pas à la capacité à assimiler de nouveaux gestes techniques. Elle soulève un problème temporel, celui de la possibilité de reproduire un temps à soi. Il reste toutefois un temps rétréci. L'alliance entre temps exogène et temps à soi n'est pas durable, car elle se rejoue à chaque cycle de travail. Elle reste également fragile face aux changements organisationnels. Début des années 2000, cette même entreprise introduit, dans sa recherche permanente de la qualité, « les écoles de dextérité », dans l'idée de contrôler plus drastiquement l'ordre et le sens du geste. La généralisation de la lean production débouche sur un clivage entre opérateurs capables de se soumettre au temps exogène, de plus en plus envahissant, et ceux qui ne le peuvent pas, alors sortis du temps encyclé, mais dont l'avenir reste incertain.

### 3.2 LA TEMPORALISATION COLLECTIVE COMME OUTIL DE RÉSISTANCE

- 43 L'expérience du temps rétréci est dominée par une composante individuelle du travail. L'organisation du travail la prévoit ainsi. Les collaborations entre opérateurs existent tout de même. Mais, en premier lieu, collaborer, c'est ne pas empiéter sur le temps et l'espace du voisin, c'est rester dans le pas de la chaîne, à sa place. Les coups de main quand le voisin coule sont ainsi tout à la fois aide à l'autre et évitement des problèmes pour soi. Par ailleurs, les stratégies temporelles évoquées, de par leur nature même, renforcent l'individualisation du travail : l'autre devient potentiellement perturbateur.
- 44 Les collectifs de travail peuvent pourtant être un rempart puissant face aux temporalités gestionnaires. Caroly (2010) montre le pouvoir normatif qu'ils peuvent avoir par l'établissement d'autres règles que celles soutenues par la temporalité gestionnaire. Vis-à-vis des individus qui les composent, ils norment également le travail, ils le règlent pour les autres, dans des modalités plus ou moins contraignantes. Ces collectifs peuvent par exemple produire des règles d'intégration et d'exclusion de leurs membres (Cau-Bareille, 2012), ou produire des règles de métier soutenant ou fragilisant la santé des personnes (Gaudart, 2003). C'est son pouvoir de résistance que nous souhaiterions examiner ici, dans un contexte particulier, celui de la fermeture annoncée du site de production. Ce contexte fournit les bases d'une expérience temporelle du collectif particulière, celle d'un champ d'expérience où le passé devient surpuissant ; la catégorie du passé l'emporte sur le présent et le futur, horizon d'attente sans avenir. Les anciens, et les plus âgés,

« résistent », telle est ainsi posée la demande initiale portée par le management de haut niveau (Gaudart, Garrigou et Chassaing, 2012).

- 45 Après une cinquantaine d'années d'exploitation d'une poche de gaz, le site de production décide de sa fermeture pour 2013 du fait de l'épuisement de la poche. Cette fermeture, programmée quelques années avant, s'accompagne en premier lieu de décisions managériales en matière d'organisation du travail et de GRH. La production diminuant, une réduction des effectifs doit s'opérer. Elle se fait selon un processus naturel de non-renouvellement des départs à la retraite et une incitation à la mobilité interne pour les salariés de milieu de carrière. Cette réduction conduit à devoir réorganiser la production au moyen du développement de la polyvalence entre les lignes de traitement qui auparavant représentaient des filières techniques séparées. Rapidement, cette logique gestionnaire conduit à des déséquilibres numériques : « Le management a sous-estimé les besoins en personnel et en compétences en se focalisant trop sur la fermeture. On a ouvert les vannes, mais sans logique qualitative » (directeur de la formation, ancien directeur de la production). Ce constat conduit ainsi la temporalité gestionnaire à renflouer les effectifs en faisant appel au groupe pour le prêt de salariés. Celui-ci lui fournit deux types de profils : des cadets destinés aux postes de production, peu ou pas expérimentés, et que le site de production devra former en deux ans puis rendre au groupe qui les remplacera par de nouveaux ; des techniciens expérimentés, issus de la filière « pétrole », pour tenir immédiatement des postes de techniciens en salle de contrôle et présents jusqu'à la fermeture. Peu à peu, le management perd le contrôle du « bunker », la salle de « contrôle » : l'encadrement de proximité ne fournit plus d'informations sur la formation des cadets et, quand les premiers techniciens arrivent sur le site, ils ne peuvent y accéder. La direction se tourne alors vers les ergonomes :

« Aidez-nous à lever les résistances aux changements des plus anciens dont les comportements au travail sont risqués pour la sécurité ».

- 46 La compréhension de cette demande implique une analyse diachronique de deux niveaux : la logique qui sous-tend la temporalité gestionnaire et la logique professionnelle du site ou temporalité collective, construite sur son histoire. La restitution même de cette analyse diachronique au management, telle qu'elle a été faite, s'inscrit dans l'intervention ergonomique en vue, en l'occurrence, de renouer le dialogue entre les salariés de la production et la direction.

« Au fait, pourquoi avons-nous décidé de réduire les effectifs ? Ce n'était pas une question financière. »

- 47 Ainsi s'exprime le directeur général du site devant son équipe de direction à l'occasion d'une rencontre avec les ergonomes. Personne n'a répondu. Le dispositif mis en place pour accompagner la fermeture du site s'est en fait construit sur un principe comptable, considéré a priori rationnel : la diminution de la production de gaz conduit logiquement à une diminution des effectifs. Le management a imposé un modèle gestionnaire issu du groupe sans comprendre que l'histoire de ce site de production en avait forgé un autre. Le premier est construit sur des principes de mobilité et de flexibilité d'un travail à la mission caractéristique de la filière d'exploitation du pétrole. D'ailleurs, le management du site est le produit de ce modèle, ce qui a comme conséquence directe que peu seront présents lors de la fermeture en 2013. Du fait du turn-over de ce management, la temporalité gestionnaire n'a pas de mémoire et s'inscrit dans un avenir de court terme. Le second se rapproche d'un modèle industriel très lié à la région et à son bassin d'emplois.

- 48 Pourtant, le service de communication venait de compiler plusieurs documents historiques à l'occasion des 50 ans d'existence du site. Il s'agit d'une histoire nationale. À sa création, il est le seul site sur le territoire métropolitain à produire du gaz et fournit jusqu'à 60 % des besoins : les campagnes de communication mettent alors en scène la puissance des installations techniques et la flamme arrivant jusqu'aux gazinières des ménagères. Il participe au développement économique et social de la région auparavant très rurale. Le métier s'est ainsi construit sur un primat fait à la production, une maîtrise du risque H2S - alors que le gaz souffré est plus inhabituel dans le groupe - une progression à l'ancienneté en commençant par « tourner les vannes », une valorisation de la maîtrise technique dans les fonctions d'encadrement, une carrière à vie où on forme son remplaçant sous forme de compagnonnage dans des collectifs stables. Les changements organisationnels proposent une formation de six mois contre deux ans auparavant ; les techniciens du groupe arrivent directement en salle de contrôle sans avoir tourné les vannes ; la polyvalence implique la fusion des deux lignes de traitement, des techniciens à l'encadrement, alors qu'elles nécessitent des compétences différentes. La résistance des anciens est perçue par le management comme de la mauvaise volonté, un problème de motivation, en excluant que celle-ci puisse naître d'inquiétudes réelles issues du décalage entre ces deux temporalités. Pour les anciens, le respect des règles imposées par les changements organisationnels les conduit à devoir prendre des risques.
- 49 Trois temporalités se superposent en fait sans qu'elles n'aient été discutées, basées sur des logiques différentes : une logique opérationnelle de court terme portée par la production, former des nouveaux et des anciens pour avoir les compétences nécessaires pour produire en sécurité ; une logique managériale au niveau du site basée sur une logique comptable des effectifs, entre réduction et renouvellement, à horizon de 2013 ; une logique managériale au niveau du groupe, au-delà de 2013, basée sur le transfert des compétences acquises vers d'autres sites.
- 50 Le lieu de production devient alors la plus petite unité où se confrontent ces trois temporalités, à l'occasion du travail. Le problème initial, établi par le management comme relevant d'un problème d'âge et d'ancienneté, s'est déplacé vers des questions relevant du champ du travail, à savoir produire et former en sécurité. L'activité collective, porteuse des règles du passé, se voit débordée dans le présent. Le maintien d'une formation à l'ancienne dans un présent différent déstructure les fonctions d'encadrement. Les chefs opérateurs sortent de la salle de contrôle pour effectuer des tâches sur les installations et surveiller les cadets. La gestion des équipes, dans une situation d'instabilité numérique, est confiée à l'adjoint, souvent seul polyvalent sur les deux lignes de production. Des régulations en juste-à-temps s'opèrent pour tenir le système, renforçant la mobilité au sein des équipes. Le collectif se trouve coincé dans le présent, dans l'impossibilité d'une vision claire de l'avenir proche. L'intervention ergonomique - nous y reviendrons en conclusion - consistera à redonner des repères temporels aux temporalités gestionnaire et collective.

### **3.3 LA TRANSMISSION COMME EXPÉRIENCE TEMPORELLE DE DÉPASSEMENT DES TEMPORALITÉS INDIVIDUELLES**

« Le temps personnel possède certes ses caractères propres. C'est un temps individuellement fini, enfermé entre deux termes naturels - naissance et mort - qui sont inéluctables, donnés impérieusement ; cette situation est toute différente du

temps des collectivités humaines qui, lui, est ouvert indéfiniment, vers le passé comme l'avenir » (Chesneaux, 2004, p. 110).

- 51 La transmission des savoirs de métier, entre anciens et nouveaux, pourrait ainsi être considérée comme une expérience transcendante, celle qui permettrait de dépasser ce temps personnel, limité dans le temps. L'activité de transmission se trouve au croisement du passé, celui des savoirs élaborés avec l'expérience, et de l'avenir dans l'assurance de la continuité du métier. Toutefois, le poids même de ces enjeux en fait une activité sensible à la dyschronie. Nous pourrions la qualifier d'activité nodale, qui « fait nœud » : elle permet de nouer le métier entre anciens et nouveaux ; elle peut également « faire nœud » en mettant à jour des tensions entre temporalités (Gaudart et Thébault, 2012). Et ces tensions peuvent s'avérer encore plus fortes quand l'acte de travail en lui-même implique le souci des autres.
- 52 Plusieurs de nos travaux ont porté précisément sur ce sujet dans le secteur hospitalier, et plus particulièrement dans des services de gérontologie (Gaudart, 2009 ; Gaudart et Thébault, op. cit. ; Thébault et coll., 2012). Le secteur hospitalier public français est soumis à un double processus de transformation, démographique et organisationnel. Les métiers des personnels soignants sont des métiers très concernés par les fins de carrière des générations du baby-boom : les départs en fin de carrière vont doubler d'ici 2015 (Chardon et Estrade, 2007). Or, leur évolution dont l'ouverture est régulée par des quotas pour les infirmières dépende fortement de la capacité à attirer en nombre suffisant des jeunes vers les filières de formation. Ce qui peut s'avérer difficile dans un contexte où ces métiers sont marqués par des conditions de travail difficiles et des sous-effectifs chroniques. Par ailleurs, l'accueil des nouveaux s'inscrit dans un contexte de profonds changements qui ont des conséquences sur les métiers des personnels soignants. La quête de gains de productivité débouche sur une rationalisation du système de santé et tend à réduire la prise en charge des patients à une comptabilisation d'actes techniques (Sainsaulieu, 2007). Ce souci de performance passe par un renforcement de la quantification de l'activité, y compris de la qualité des soins. Il passe également par une mutualisation des personnels soignants au sein de pôles d'activité sous forme de polyvalence.
- 53 Dans cet important service de gérontologie, le turn-over est récurrent et ce service attire peu le personnel soignant. Afin d'éviter ces sous-effectifs chroniques, l'encadrement contraint les nouvelles dont la formation a été financée par l'hôpital à réaliser leur stage de fin d'études d'une année au sein du service. Le sous-effectif est ainsi moins important, mais la plupart d'entre elles demandent leur mutation à l'issue de leur stage. L'analyse des conditions d'exercice du métier montre en fait des situations de travail où les plus expérimentées, du côté des infirmières et des aides-soignantes, se trouvent dans l'impossibilité de tenir conjointement le projet de soin et, en long séjour le projet de vie, en court et moyen séjour le maintien de l'autonomie des patients. L'articulation d'une organisation du travail basée sur la mutualisation des effectifs dans les cinq unités du service et d'un calcul au plus juste des ratios patients/personnel paramédical défait les collectifs et oriente les priorités sur les soins, au détriment de la construction d'une relation au patient, pourtant indispensable dans l'évaluation de leur autonomie et pour leur confort personnel. Cette construction n'est pas inexistante, mais elle se fait dans l'urgence, à l'occasion d'actes de soin. Même ces derniers, par exemple donner des médicaments pour les infirmières, faire les toilettes ou donner à manger pour les aides-soignantes, doivent se faire rapidement, parfois au détriment du confort des patients.

Cette situation est vécue difficilement par le personnel soignant qui évoque une « maltraitance organisationnelle » à l'encontre des patients, mais aussi d'eux-mêmes. Le choix volontaire des plus expérimentés de venir en gérontologie, souvent motivé par le souhait de développer la dimension relationnelle avec les personnes âgées, est mis à rude épreuve.

- 54 Dans un tel contexte où les expérimentés eux-mêmes n'ont plus la main sur leur temps, que transmet-on à la jeune génération ? Des gestes techniques en dehors de toutes contingences temporelles, en faisant « comme si » ? Des gestes techniques qui permettent de faire vite, mais qui reviennent alors à transmettre de « la maltraitance organisationnelle » ? Le métier, tel que les anciennes souhaiteraient le réaliser, tout en sachant qu'il n'est pas réalisable ? Du côté des nouvelles arrivées, le décalage entre les règles apprises en formation et la réalité du terrain est alors important : une infirmière pour soigner et surveiller quarante patients en long séjour, un tutorat peu organisé et absent au bout de quelques jours, sont autant d'éléments qui conduisent les nouvelles infirmières à devoir « se débrouiller », avec des ressources limitées du côté du collectif. Les nouvelles aides-soignantes, elles, sont formées à faire des toilettes « à la chaîne », à nourrir deux patients en même temps, en quelques minutes. Ces situations de travail ont des conséquences sur le rapport sensible au travail, ici focalisé sur le « prendre soin des patients », le care, mais aussi sur la pénibilité physique. Les nouvelles sont nombreuses à vouloir partir dès la fin de leur première année dans le service. Et ce turn-over important renforce les difficultés du travail pour celles qui restent. Les temporalités des anciennes et des nouvelles ne se rencontrent pas. La temporalité gestionnaire, surplombante, empêche la transmission, comme activité expérientielle des catégories du temps, de s'opérer.
- 55 La « rencontre temporelle » peut toutefois s'opérer quand le collectif s'en mêle, en prenant la main sur le temps de la transmission. Cette temporalisation occupe le temps laissé « libre » par la temporalité gestionnaire. L'activité de transmission s'insère en effet dans l'activité quotidienne. Elle est peu formalisée et son organisation est laissée à la discrétion de ce même personnel. Elle peut s'anticiper, mais elle reste toujours soumise aux aléas du quotidien, plus spécifiquement les effectifs de la vacation et l'état des patients. Ainsi, dans la situation observée, la forme que va prendre l'encadrement de la vacation est anticipée 15 jours plus tôt. L'ancienne aide-soignante propose alors à l'élève d'organiser un examen blanc lors de leur prochaine vacation commune ; il se déroulera la veille de son examen réel. Le jour J, cela tombe bien du côté des effectifs, car les aides-soignantes sont quatre, situation extrêmement rare. Toutefois, à la relève des deux équipes, les aides-soignantes de la vacation précédente signalent plusieurs difficultés concernant les patients qui vont entraîner une charge supplémentaire de travail, impossible à anticiper : deux ont refusé de faire leur toilette pendant la vacation du matin et ce sont les aides-soignantes de l'après-midi qui devront les faire ; un patient n'a pas voulu s'alimenter, les aides-soignantes tenteront de lui donner une collation ; deux patientes ont un état de démence qui s'accroît et c'est auprès de l'une d'elles que l'élève réalisera son examen blanc ; un patient est tombé ; une patiente a un cocard et l'infirmière signale qu'il s'agit peut-être d'un cas de maltraitance familiale.
- 56 Malgré ce contexte, l'équipe maintient l'examen blanc et s'organise pour dégager le temps nécessaire. Par ailleurs, une aide-soignante nouvellement arrivée fait part à l'ancienne de son souhait de participer à cet examen. Un premier niveau de régulation collective s'opère : l'ancienne propose alors qu'elles prennent en charge la plus petite aile

du service avec 13 patients. Les deux autres collègues acceptent donc de prendre en charge un plus grand nombre de patients. Si l'encadrement se fera, au final, par deux aides-soignantes, c'est bien une décision de l'ensemble de l'équipe qui le permettra. Un deuxième niveau de régulation s'effectue au sein du binôme ancienne/nouvelle : elles décident de prendre en charge à deux, sans l'élève, les 13 patients dans le but de dégager du temps. Au final, elles arriveront également à aider leurs deux autres collègues dont la charge de travail était plus importante.

- 57 Dans la situation d'encadrement, la rencontre temporelle sera double : entre l'élève et ses deux encadrantes, et entre nouvelle et ancienne. La transmission dépasse l'encadrement de la stagiaire pour devenir un temps de débat privilégié au sujet des pratiques professionnelles. Ancienne et nouvelle se sont calées sur ce qu'elles entendaient par « prendre en charge un patient ». L'une a mis en avant la dimension technique du métier, l'autre la dimension relationnelle. Mais ce qui ressort de cette situation, c'est que la mise en avant d'une dimension ou d'une autre ne relève pas uniquement d'un choix personnel, elle est aussi le produit d'un parcours antérieur et de son expérience. Or, l'histoire de ce service, par les changements qu'il a connus, montre que la question centrale qui a été laissée en suspens est celle des modalités de prise en charge des patients âgés. Le personnel soignant a ainsi été laissé sans repères sur cette question, en devant faire autrement, mais sans savoir comment, et avec moins d'effectif. De ce fait, c'est le personnel nouvellement arrivé qui se trouve être potentiellement porteur d'expérience à transmettre.

#### **4. POUR UNE APPROCHE ERGONOMIQUE DES TEMPS**

- 58 Analyser le travail - ses déterminants, ses conséquences et ses fonctions - sous l'angle des temporalités enrichit, à notre sens, le projet de l'ergonomie, celui de comprendre le travail pour le transformer. Cela implique alors une ouverture méthodologique et disciplinaire visant d'une part à élargir l'approche systémique des problèmes au-delà des frontières de l'entreprise, et d'autre part à envisager ces mêmes problèmes dans une perspective diachronique (Dubar, 2004 ; Molinié, Gaudart et Pueyo, 2012). L'analyse de l'activité se dote alors de dimensions sociales et historiques là où plus classiquement elle se situe dans l'ici et le maintenant. Le « problème âge/travail », parce qu'il pose comme centrale la question du temps dans ses dimensions sociale, biologique et psychologique, nous invite à cette ouverture, mais il est également un moyen privilégié, un analyseur, pour décoder les temporalités en jeu dans le travail dans leurs rapports aux temps. En tant que révélateur de dyschronies, il met au jour des nœuds du travail qui dépassent la seule question des travailleurs âgés. Enfin, cette approche par les temporalités, en envisageant les hommes comme producteurs de temps pour les autres et pour eux-mêmes, ouvre les fonctions psychologiques de l'activité à celle du temps (Meyerson, 1948 ; Fraisse, 1957 ; Sivadon et Fernandez-Zoïla, 1984). Cette lecture temporelle renouvelle les liens santé/travail. L'activité contient en elle-même un pouvoir de développement quand elle s'inscrit dans un espace d'expérience et un horizon d'attente (Koselleck, 1990). C'est celle qui, dans le présent du temps, fait œuvre du passé et ouvre un champ des possibles pour l'avenir. L'une des fonctions de l'activité relève alors de sa capacité à produire du temps, un temps à soi. Dans le travail, les temporalités individuelles s'articulent, se confrontent à d'autres temporalités, porteuses d'autres règles de production du temps, celles de la gestion, celles des collectifs, d'autres plus macro-sociales. Cette articulation se

traduit dans l'activité, entendue alors comme processus de régulation de ces multiples temporalités, siège et productrice de temps. La santé se joue entre le pouvoir normatif des autres sur le temps, et pouvoir de normativité sur son propre temps.

- 59 Le travail devient alors un lieu d'affrontement de points de vue sur le temps dans un processus dialectique toujours rejoué, du fait des transformations qui s'opèrent dans chacune des temporalités. C'est ce que les monographies prototypiques ont tenté d'illustrer, mettant chacune en scène des figures du temps à l'occasion de changements. La première monographie, dans le secteur de l'automobile, montre les effets d'une temporalité gestionnaire dont la figure dominante est celle du présent sur l'activité de travailleurs vieillissants. Cette domination du présent se traduit dans l'outil de production par la flexibilisation, impliquant des ajustements permanents à la demande de la technique et des hommes. Le cadre temporel imposé est un temps enfermant, celui du cycle de travail, dont la standardisation refuse l'accès aux opérateurs à leur champ d'expérience et où l'avenir, incertain, se dessine à court terme. Cette temporalité gestionnaire est, à notre sens, une figure typique de notre actuel régime d'historicité dominant, celui du présentisme marqué par les changements permanents. Dans ce projet d'expropriation des temps personnels, la production temporelle dans l'activité s'inscrit dans un champ d'expérience et un horizon d'attente rétrécis, occupés avant tout par la préservation de soi. La seconde monographie, dans le secteur de la pétrochimie, évoque les conséquences de la disparition d'une catégorie du temps, le futur, sur les collectifs de travail. Face à une temporalité gestionnaire rationalisant dans une logique comptable le processus de fermeture du site, par un ajustement des ressources humaines aux ressources naturelles, les collectifs de travail revendiquent les règles du métier, construites dans un passé glorieux. Ils opposent au temps quantitatif et chronologique de la gestion un temps qualitatif inscrit dans la temporalité du compagnonnage. L'arrivée de nouveaux, cadets ou plus expérimentés, dans les conditions de la temporalité gestionnaire, remet en cause cette possibilité de production temporelle, celle d'avoir la main sur le temps de la formation. La troisième monographie, dans le secteur hospitalier, montre comment l'activité de transmission peut devenir possibilité de circulation entre les catégories du temps, présent, passé et avenir à une échelle individuelle et collective. La temporalité collective de métier est tout à la fois soutien à cette production temporelle et destinataire de celle-ci pour le renouvellement de ses membres indispensables à sa vitalité. Dans le prolongement du concept de genre professionnel (Clot, 1999), elle joue un rôle d'intercalaire entre temporalités gestionnaires et temporalités individuelles. Quand elle ne le joue plus, c'est la conception gestionnaire de la transmission qui prend le dessus : elle assujettit la transmission à un temps quantitatif jusque dans la relation aux patients - organisée sur une rotation des effectifs pour ne pas s'attacher à eux - et dont la valeur se déprécie au fur et à mesure qu'elle s'installe dans le temps.
- 60 L'approche par les temporalités nous apparaît également opérante pour la transformation du travail. Elle oriente le rôle de l'ergonomie vers la disparition durable des dyschronies. L'approche systémique élargie qu'elle porte désigne les acteurs de la transformation non seulement au niveau local, au sein de l'entreprise, mais aussi auprès des acteurs à distance du problème local. L'étude des relations âge/travail par les temporalités montre les pouvoirs normatifs des politiques publiques et plus largement des stéréotypes sociaux. Transformer le travail passe par la transformation des situations de travail, mais également, voire de manière première, par la transformation des représentations du travail, précisément ici des relations âge/travail, à tous les niveaux, y

compris auprès des acteurs publics. À un niveau plus local, l'action ergonomique sur les dyschronies implique, comme elle le fait déjà par ailleurs (Daniellou, 1996), la mise en débat de ses analyses pour une compréhension partagée du problème. Elle fait alors des temporalités collectives de métier des acteurs à part entière de la transformation et elle place au cœur du débat l'activité comme production temporelle. Celle-ci passe par la possibilité, individuellement et collectivement, de circuler entre les catégories du temps, présent, passé et avenir. L'action ergonomique se concentre alors sur la création des conditions de cette circulation. Les monographies présentées montrent que quand les temporalités restent prises au piège d'une figure dominante du temps, cette circulation ne peut s'opérer. Ceci s'avère particulièrement visible pour les temporalités gestionnaires. Dit autrement, comment une temporalité gestionnaire peut-elle soutenir une circulation entre les catégories du temps quand elle se trouve elle-même dominée par le présent ? La mobilité accélérée de l'encadrement de haut niveau en est certainement l'un des signes les plus visibles, avec l'injonction qui lui est faite de la performance à court terme. Cela implique alors de situer l'activité des gestionnaires et de leurs processus de décision dans une perspective historique, de leur (re)donner, en quelque sorte, de la mémoire pour (re)construire ce champ d'expérience qu'ils n'ont plus. Cette approche par les temporalités fournit également des repères pour la conception des parcours professionnels, un enjeu d'emploi et de travail de plus en plus fort au regard du vieillissement démographique. Elle implique alors une alliance durable entre les temporalités, en vue d'assurer une continuité entre les catégories du temps, d'envisager, comme le souligne Chesneaux (2004), le présent comme un point de transit du futur au passé. Ce vieillissement démographique, envisagé souvent comme une menace dans le monde du travail, nous apparaît au contraire comme une opportunité à saisir pour mettre en débat nos rapports aux temps et une fonction essentielle que peut occuper le travail, celle de produire un temps qualitatif, individuellement et collectivement.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N. (1990). *La gestion du désordre en entreprise*. Paris : L'Harmattan.
- Alter, N. (2003). Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'Année sociologique*, vol. 43, no 2, p. 489-514.
- Bellemare, D., Poulin Simon, L., Tremblay, D.-G. (1995). Vieillesse, emploi, préretraite - Les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante. *Relations industrielles*, 50, 3, 483-515.
- Burnay, N. (2004). Les stéréotypes sociaux à l'égard des travailleurs âgés. *Gérontologie et société*, 111, 157-170.
- Canguilhem, G. (1979). *Le normal et le pathologique*. PUF, Paris.
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Document d'habilitation à diriger des recherches, Université de Bordeaux 2.

- Cau-Bareille, D. (2012). Travail collectif et collectif de travail au fil de l'âge : des ressources et des contraintes. In *La vie professionnelle - Âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, eds., A.-F. Molinié, C. Gaudart, V. Pueyo, p. 181-204. Octarès Éditions, Toulouse.
- Chardon, O., Estrade, M.A. (2007). Les métiers en 2015. Rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications », DARES (Coll. Qualifications et Prospective).
- Chassaing, K. (2006). Élaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile et dans le coffrage des ponts d'autoroute. Thèse de doctorat, CREAPT-CEE, Paris.
- Chesneaux, J. (2004). Cinq propositions pour appréhender le temps. *Temporalités*, 1. <http://temporalites.revues.org/648>
- Chich, Y. (1975). Aspects sociologiques et psychosociologiques du vieillissement démographique dans l'industrie. In A. Laville, C. Teiger, A. Wisner (eds.) *Âge et contraintes de travail*. Paris : NEB Éditions scientifiques, 23-46.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. PUF, Paris.
- Cottureau, A. (1983). Usure au travail, destins masculins et destins féminins dans les cultures ouvrières, en France, au XIXe siècle. *Le mouvement social*, 124, 71-112.
- Couvreur, E. (1994). L'Unité Élémentaire de Travail à la recherche de son identité - le cas du montage. Mémoire DSSE, Institut d'Études Politiques de Paris.
- Daniellou, F. (1996). Questions épistémologiques soulevées par l'ergonomie de conception. In F. Daniellou (dir.) *L'ergonomie en quête de ses principes*, Éditions Octarès, Toulouse, p. 183-200.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24 (3), 131-139.
- Dubar, C. (2004). Régimes de temporalités et mutation des temps sociaux. *Temporalités*, 1. <http://temporalites.revues.org/661>
- Dubar, C. (2008). Temporalité, temporalités : philosophie et sciences sociales. *Temporalités*, 8. <http://temporalites.revues.org/137>
- Fraisse, P. (1957). *Psychologie du temps*. PUF, Paris.
- Gaudart, C. (1996). Transformations de l'activité avec l'âge dans des tâches de montage automobile sur chaîne. Thèse de doctorat, LEPC-EPHE, Paris.
- Gaudart, C. (2003). La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ? *PISTES*, 5, 2. [www.pistes.uqam.ca](http://www.pistes.uqam.ca)
- Gaudart, C. (2009). Le personnel soignant à l'épreuve de la performance dans un service de gérontologie. In *Actes des Journées de Bordeaux sur « La pratique de l'ergonomie et les critères de la performance de l'entreprise »*, 18-20 mars, Bordeaux, p. 31-40.
- Gaudart, C., Garrigou, A., Chassaing, K. (2012). Analysis of organizational conditions for risk management: the case study of a petrochemical site. *Proceedings of the 18th World Congress on Ergonomics, IEA 2012, 12-16 February, Recife (Brasil)*, published in *Work*, 41, 2661 - 2667.
- Gaudart, C., Thébault, J. (2012). La place du care dans la transmission des savoirs professionnels entre anciens et nouveaux à l'hôpital. *Relations industrielles*, vol. 67, no 2, 242-262.
- Gaudart, C., Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique. *Formation et emploi*, 67, 47-75.

- Gaullier, X., Thomas, C. (1990). *Modernisation et gestion des âges. Rapport sur les salariés âgés*. Rapport général.
- Gautié, J. (2003). Les travailleurs âgés face à l'emploi. *Économie et Statistique*, 368, 33-42.
- Grossin, W. (1996). *Pour une science des temps - Introduction à l'écologie temporelle*. Éditions Octarès, Toulouse.
- Guillemard, A.M. (1993). Travailleurs vieillissants et marché du travail en Europe. *Travail et Emploi*, 57, 60-79.
- Guillemard, A.M. (2010). *Les défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite, perspectives internationales*. Paris : Armand Collin (Coll. U Sociologie).
- Guillemard, A.M. (2005). Politiques publiques et cultures de l'âge - Une perspective internationale. *Politix*, 4, 72, 79-98.
- Hartog, F. (2012). *Régimes d'historicité - Présentisme et expériences du temps*. Points, Paris. (Réédition de 2003).
- Koselleck, R. (1990). *Le futur passé - Contribution à la sémantique des temps historiques*. Éditions de l'EHESS, Paris.
- Laville, A. (1989). Vieillesse et travail. *Travail humain*, 52, 1, 3-20.
- Laville, A., Volkoff, S. (1993). Âge, santé, travail : le déclin et la construction. In Ramaciotti D., Bousquet A. (eds). *Ergonomie et santé, Actes du XXVIIIe congrès de la Société d'ergonomie de langue française (SELF)*, Genève, 22-24 septembre 1993. Genève, UMTE/ECOTRA, XXIX-XXXV.
- Leplat, J. (2008). *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*. PUF, Paris.
- Marquié, J.-C., Paumès, D., Volkoff, S. (1995). *Le travail au fil de l'âge*. Éditions Octarès, Toulouse.
- Merle, V. (2004). La formation des adultes en France : une politique publique en devenir. In J.-M. Barbier, E. Bourgeois, G. Chapelle et J.-C. Ruano-Borbalan (eds.) *Encyclopédie de la formation* (p. 179-202). Paris : PUF.
- Metzger, J.-L. (2012). Le changement perpétuel au cœur des rapports de domination. *SociologieS*, 20 novembre 2012.
- Meyerson, I. (1948). *Les fonctions psychologiques et les œuvres*, Éditions Albin Michel, Paris. Réédition de 1995.
- Minni, C. (2006). Structure et évolution de la population active selon l'âge. *Données Sociales - La société française*, édition 2006, 23-32.
- Minni, C., Topiol, A. (2003). Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs. *Économie et Statistiques*, 368, 43-63.
- Molinié, A.-F., Gaudart, C., Pueyo, V. (2012). *La vie professionnelle - Âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*. Éditions Octarès, Toulouse.
- Pacaud, S. (1975). Le travailleur vieillissant : quelques réflexions sur ses difficultés, mais aussi ses facilités d'adaptation au travail. In A. Laville, C. Teiger et A. Wisner (eds.) *Âge et contraintes de travail* (p. 115-180). Paris: NEB Éditions scientifiques.
- Rosen, B., Jerdee, T.H. (1977). Too old or not too old. *Harvard Business Review*, 7, 97-108.
- Sainsaulieu, Y. (2007). *L'hôpital et ses acteurs - Appartenances et égalité*. Paris : Belin (Coll. Perspectives sociologiques).

- Savoie, A., Bareil, C., Rondeau, A., Boudrias, J.-S. (2004). Le changement organisationnel. In E. Brangier, A. Lancry, C. Louche (eds.) *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. Nancy : PUN (Coll. Travail et Organisation), 536-558.
- Sivadon, P., Fernandez-Zoïla, A. (1983). *Temps de travail, temps de vivre*. Pierre Mardaga Éditeur, Bruxelles.
- Schwartz, Y. (2000). *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*. Éditions Octarès, Toulouse.
- Teiger, C. (1995). Penser les relations âge/travail au cours du temps. In J.-C. Marquié, D. Paumès, S. Volkoff (eds.) *Le travail au fil de l'âge* (p.15-72). Toulouse: Octarès.
- Thébault, J., Gaudart, C., Cloutier, E., Volkoff, S. (2012) Transmission of vocational skills between experienced and new hospital workers, *Work: a journal of prevention, assessment and rehabilitation* 41, 2, 195 - 204.
- Tremblay, D.-G. (2011). La gestion de la diversité des âges : problématique, enjeux et défis. *Regards sur le travail*, 17, 3, 1-14.
- Valot, C., Weill-Fassina, A., Guyot, S., Amalberti, R. (1995). Vers un modèle pour l'analyse ergonomique des grands systèmes, *Actes du XXXe congrès de la SELF, Biarritz, 27, 28 et 19 septembre* (p.272 - 279).
- Van de Ven, A.H., Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organization. *Academy of Management Review*, 20, 3, 510-540.
- Walker, A., Taylor, P. (1992). The employment of older people: employers attitudes and practices. ESRC Conference on « Past, current and future initiatives on ageing », Londres, 20-22 mai.
- Weill-Fassina, A., Valot, C. (1998). Le métier ça va mais le problème, c'est ce qu'il y a autour. In M.-F. Dessaigne et I. Gaillard (coord.), *Des évolutions en ergonomie*, Éditions Octarès, Toulouse (p. 75-88).

## NOTES

1. Une partie des résultats de cette recherche a été publiée dans un numéro antérieur de Pistes (Gaudart, 2003). Le dispositif méthodologique y est présenté, ainsi que de nombreux graphiques de résultats et le dispositif de généralisation des résultats. Nous ne reprendrons ici qu'une partie de ces résultats, dans l'objectif annoncé.

---

## RÉSUMÉS

Cet article propose d'examiner, dans une approche ergonomique, les relations entre l'âge et le travail sous l'angle des temps, comme problème croisant des temporalités multiples, sociétales, gestionnaires, collectives et individuelles. Ces différentes temporalités règlent le temps et cadrent les relations âge/travail dans des configurations débouchant sur des conflits temporels.

---

L'activité de travail peut être alors conçue comme un carrefour temporel combinant, de manière synchronique et diachronique, ces temporalités. Elle devient un espace de régulation des temporalités où se joue la capacité à produire du temps. Les relations âge/travail sont examinées au travers de trois terrains de recherche : le travail répétitif ou le temps rétréci, le travail collectif en tant qu'il règle le temps sur le rythme du métier, la transmission des savoirs professionnels entre anciens et nouveaux, comme expérience temporelle qui transcende les temporalités individuelles du cycle de vie.

This article examines – using an ergonomic approach - the relation between age and work from the angle of time and the growing problem of numerous social, management, collective, and individual temporalities. These different temporalities organize time and structure age-work relations into configurations that lead to temporal conflicts. Work activity can be seen as a temporal crossroad that combines these temporalities synchronically and diachronically. It becomes a space where temporalities are organized and where the ability to produce time comes into play. The age-work relation is examined from three angles: repetitive work as “tight” time, the organization of time through collective work and specific occupations, and occupational knowledge transmission between older and new workers as an experience that transcends the temporalities of the workers' lifecycles.

El presente artículo propone examinar – con un enfoque ergonómico - la relación entre la edad y el trabajo en términos de tiempo, como un problema que cruza temporalidades múltiples, sociales, de gestión, individuales y colectivas. Estas diferentes temporalidades regulan el tiempo y enmarcan las relaciones edad/trabajo en configuraciones que conducen a conflictos de temporalidad. La actividad laboral puede ser concebida como una encrucijada temporal que combina, de manera sincrónica y a lo largo del tiempo tales temporalidades. La actividad de trabajo se convierte en un espacio de regulación de temporalidades en el cual se juega la capacidad de producir tiempo. Las relaciones edad/trabajo son examinadas a través de tres campos de investigación: el trabajo repetitivo o de tiempo reducido, el trabajo colectivo que regula el tiempo sobre el ritmo del oficio, la transmisión de conocimientos profesionales entre trabajadores experimentados y novicios, como experiencia que trasciende las temporalidades individuales del ciclo de vida.

## INDEX

**Palabras claves** : temporalidad, actividad, envejecimiento, experiencia, conflictos de temporalidad, salud

**Mots-clés** : temporalités, activité, vieillissement, expérience, conflits temporels, santé

**Keywords** : temporality, activity, aging, experiences, temporal conflicts, health

## AUTEUR

CORINNE GAUDART

LISE-CNRS/UMR 3320, 55, rue Turbigo, 75003, Paris, France, corinne.gaudart@cnam.fr