

Évaluation des conditions de travail selon les catégories d'âge: les employés suisses en comparaison européenne

Même si, en comparaison internationale, le taux d'activité des travailleurs âgés est élevé en Suisse, nous n'en demeurons pas moins confrontés, comme de nombreux pays industrialisés occidentaux, aux défis de l'évolution démographique. Les travailleurs de plus de 50 ans formeront, en effet, 31% de la population active helvétique en 2020, contre 25% en 2000¹. La structure démographique du personnel et celle du marché du travail s'en trouveront donc profondément transformées. Compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui se dessine à l'horizon, il convient, d'une part, de maintenir les performances, la motivation et la santé des travailleurs âgés; d'autre part, de créer des conditions de travail attrayantes susceptibles d'attirer de jeunes travailleurs qualifiés et d'inciter aussi des adultes ayant des responsabilités familiales à participer au monde du travail.

Comment les travailleurs suisses – suivant leur âge – jugent-ils aujourd'hui leurs conditions de travail et quelles sont, sur le même thème, les appréciations de leurs voisins européens? Existe-t-il une base qui permette de maîtriser les défis évoqués? Que faut-il améliorer? Les données de la *Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail* (voir encadré 1), qui sont en ce moment dépouillées en fonction des catégories d'âge, nous livrent les premières réponses.

Satisfaction au travail: chiffres record chez les travailleurs seniors en Suisse

En Suisse, 96% des personnes actives âgées de 55 ans au moins se disent satisfaites ou très satisfaites de leurs conditions de travail dans leur profession principale. Cette proportion est nettement supérieure à la moyenne de 85% calculée pour l'ensemble des États ayant pris part à l'enquête (soit ceux de l'UE31). En Europe, un pays échappe à la règle: la Grande-Bretagne, où le groupe d'âge le plus jeune est celui qui exprime le plus haut degré de satisfaction au travail (98%).

Ce bon résultat suisse ne doit pas nous faire oublier qu'à elles seules, les indications générales de satisfaction au travail sont assez peu significatives. Le plus souvent, elles traduisent soit un préjugé positif, soit des formes très différentes de satisfaction ou d'insatisfaction². Certaines personnes âgées, par exemple, peuvent exprimer leur satisfaction au travail sur le mode résigné («cela pourrait aller plus mal»), et certains jeunes, au contraire, dire leur insatisfaction dans une sorte d'élan constructif («il faut que les choses changent»). Plus concluante, en revanche, est la manière dont les diverses facettes de la vie active sont perçues.

Moins de travaux répétitifs et plus d'autonomie avec l'âge

Pour maintenir la capacité de travail et la santé des actifs, il faut des tâches évolutives et variées, ressenties comme utiles et intellectuellement stimulantes, et offrant des possibilités de contre-réaction. Le travailleur doit, de plus, disposer pour les exécuter d'une marge de manœuvre suffisante, que ce soit pour s'organiser ou en temps³.

Les personnes interrogées en Suisse évaluent de manière très positive – dans tous les groupes d'âge – la possibilité de tirer de nouvelles connaissances de leur travail (CH: 86%; UE31: 69%). De même, le plaisir de fournir un travail utile (CH: 93%; UE31: 81%) et d'exercer des fonctions procurant le sentiment du travail bien fait (CH: 91%; UE31: 79%) est confirmé par tous les groupes d'âge. Les groupes de 15 à 54 ans soulignent, avec des taux de réponse variant entre 93% et 97%, que les tâches exigent des aptitudes et capacités diverses. À partir de 55 ans, par contre, celui-ci se réduit à 89%.

On observe des différences nettement plus marquées entre les groupes pour d'autres aspects du travail. C'est ainsi que la proportion d'actifs suisses interrogés qui précisent que leur activité comprend l'auto-évaluation de leur travail est de 74% parmi les 15–24 ans et de 91% chez les plus de 55 ans. De même, la possibilité d'exécuter des tâches complexes passe de 63% chez les 15–24 ans à 79% chez les plus de 55 ans. La progression de 51% (15–24 ans) à 85% (plus de 55 ans) du taux de réponses certifiant la prise en compte d'idées individuelles est particulièrement frappante. La proportion de ceux qui exécutent des travaux monotones tend en revanche à diminuer avec



P^r Martina Zölch
Professeur de gestion des ressources humaines, Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft, FHNW, Olten



Anja Mücke
Psychologue dipl., Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft, FHNW, Olten



Kati Korn
Acheteuse dipl., Institut für Kommunikation und Marketing der Hochschule für Wirtschaft, FHNW, Olten

1 Voir OCDE (2003).

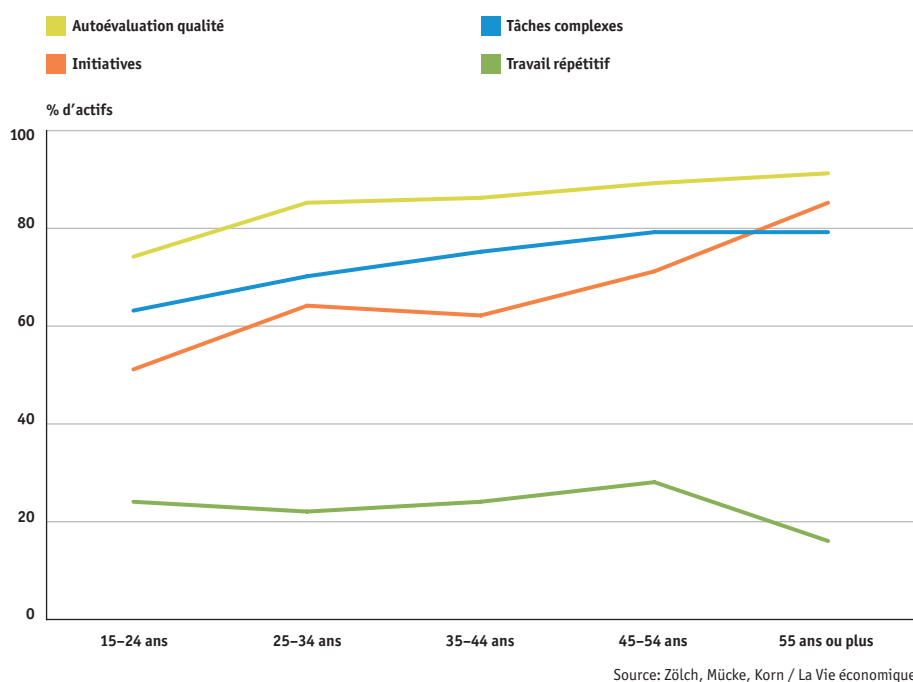
2 Voir Bruggemann et al. (1975).

3 Voir Ulich (2001).

4 Voir Tuomi et al. (1997).

Graphique 1

Les exigences en matière de travail en Suisse



groupe d'âge fait état d'horaires fixes réglant le début et la fin du travail, et que seuls 37% des jeunes actifs occupés ont la possibilité de faire des pauses quand bon leur semble. En revanche, les actifs plus âgés de Suisse (55-64 ans) sont près d'un tiers à pouvoir aménager leurs horaires de travail à leur guise (UE31: 27%).

Une baisse du nombre de jours de formation à mesure que l'âge augmente

À l'ère de la société du savoir, le maintien de l'employabilité des travailleurs passe forcément par la formation continue. La proportion de ceux qui, au cours des douze derniers mois, ont participé à des mesures de perfectionnement organisées ou financées par leur employeur – ou, pour les indépendants, par ces derniers eux-mêmes – est la plus faible dans la tranche d'âge des 15-24 ans (38%). Ce chiffre n'en dépasse pas moins nettement la moyenne européenne, qui s'inscrit à 19% pour la même catégorie. Pour les 45-54 ans, cette part s'élève à 48% (UE31: 25%). Chez les actifs âgés de 55 ans ou plus, elle dépasse largement, avec 41%, les valeurs de comparaison européennes (UE31: 19%).

Si l'on considère maintenant le nombre de jours de participation par personne à des modules de formation, la situation est tout autre: ici, c'est le groupe d'âge le plus jeune qui peut se targuer de bénéficier des meilleures conditions, avec 24 jours de formation en moyenne. Plus l'âge augmente, plus le nombre de jours de formation se réduit. Dans le groupe des 25-34 ans, il passe à douze et, dans celui des 55-64 ans, à sept seulement. Pas moins de 52% des 15-24 ans précisent avoir participé à des mesures de perfectionnement dispensées par leur supérieur ou par des collègues sur leur place de travail, contre 40% seulement chez les 55-64 ans. Cette tendance se confirme dans les données comparatives relevées à l'échelle européenne (UE31: 31% pour les 15-24 ans; 19% pour les 55-64 ans).

Les seniors sont moins soutenus par leur supérieurs

Le mode de relation entre les niveaux hiérarchiques détermine grandement la motivation et les performances des collaborateurs – plus particulièrement chez les seniors⁴. Le mode relationnel est ici fonction de l'aide accordée par les supérieurs à leurs subordonnés, mais aussi du retour que ceux-ci leur donnent sur le travail accompli.

En Suisse, 72% des personnes interrogées disent obtenir de l'aide de leur chef lorsqu'elles le demandent, cette proportion étant nettement supérieure à celle des pays européens de comparaison (UE31: 54%). Dans le groupe

l'âge, soit de 24% (15-24 ans) à 16% (plus de 55 ans). Notons que ces valeurs sont très faibles en comparaison internationale, puisque selon l'enquête européenne, en moyenne 52% des jeunes de 15 à 24 ans se disent assignés à des tâches monotones. Dans les autres groupes d'âge, cette proportion varie de 39% à 47%.

Les jeunes déplorent un manque d'autonomie

En ce qui concerne la marge de manœuvre temporelle – c'est-à-dire le temps imparti pour accomplir une tâche et les possibilités d'influer sur l'aménagement du temps de travail –, les jeunes actifs occupés et ceux plus âgés du panel suisse expriment des avis divergents. La part des personnes interrogées qui ont le pouvoir d'organiser ou de modifier l'organisation, la procédure et le rythme de leurs tâches augmente avec l'âge. Autrement dit, plus on vieillit, moins la cadence de travail dépend de celle des collègues, de la vitesse imposée par une machine ou un engin de transport, ou de la surveillance directe exercée par le supérieur.

Dans l'ensemble, les jeunes actifs occupés (15-24 ans) jugent leur autonomie en matière de temps de travail relativement faible, 65% d'entre eux indiquant que leurs horaires sont fixés par l'entreprise ou l'organisation qui les emploie sans possibilité de les modifier. La situation est pour ainsi dire identique dans tous les pays participant à l'enquête (64%). Il en ressort donc que la majorité (73%) de ce

Encadré 1

European Working Condition Survey

La Suisse a participé pour la première fois à l'enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, menée tous les cinq ans depuis 1990. L'enquête 2005 a été adressée à quelque 30 000 travailleurs de 31 pays, dont un millier en Suisse. Y ont participé les États membres de l'UE, les candidats à l'adhésion que sont la Turquie et la Croatie, ainsi que la Norvège et la Suisse. Les données comparatives sont celles de ces 31 pays (UE31).

Encadré 2

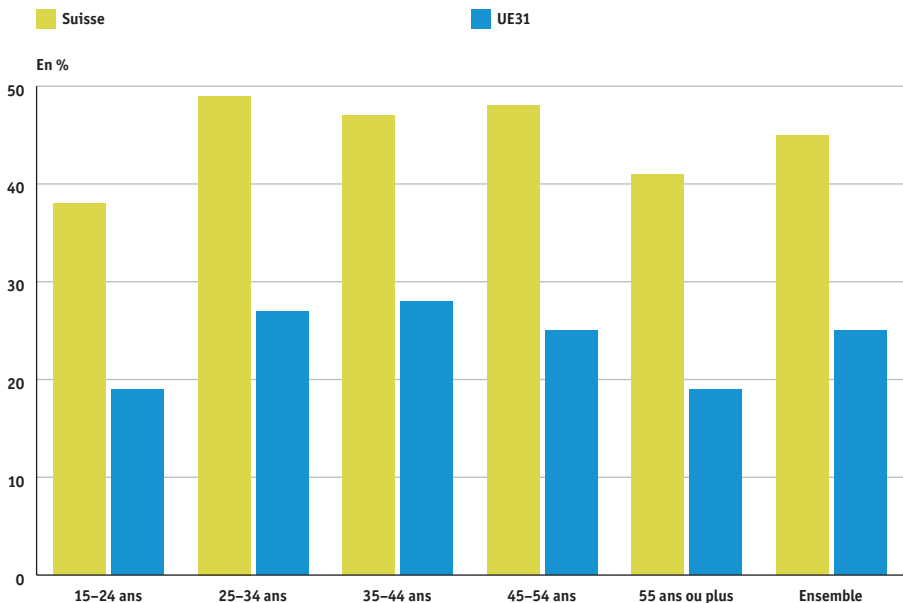
Échantillon

L'échantillon comprend 29 680 personnes vivant dans 31 pays. Les données recensées pour la Suisse résultent des descriptions des conditions de travail fournies par les personnes interrogées lors de 1040 entretiens personnels. Dans l'échantillon suisse, la structure des âges se décompose comme suit: 15-24 ans (140 personnes), 25-34 ans (210 personnes), 35-44 ans (310 personnes), 45-54 ans (207 personnes), 55 ans et plus (173 personnes). Dans tous les groupes d'âge, les hommes sont en légère majorité, dans des proportions allant de 52% à 57%.

Graphique 2

Participation à des mesures de perfectionnement

Pourcentage de personnes actives ayant participé, au cours des douze derniers mois, à des mesures de perfectionnement organisées ou financées par l'employeur ou encore, pour les indépendants, par ces derniers eux-mêmes.



Source: Zölch, Mücke, Korn / La Vie économique

diminuer petit à petit jusqu'à l'âge de 54 ans; il tombe, ensuite, à 47% à partir de 55 ans. En Suisse, où les jeunes travailleurs sont très nombreux à se dire soutenus (85%), cette proportion se réduit à 62% dans le groupe des salariés de 55 ans et plus.

Près de la moitié des travailleurs de 55 à 64 ans interrogés en Suisse déclarent que leur travail a régulièrement fait l'objet d'une évaluation formelle au cours des douze derniers mois, ce qui est également supérieur aux valeurs européennes (41%). Ces chiffres sont bien plus élevés dans le groupe des 15-24 ans (68%, contre 39% pour l'UE). Ici encore, les résultats enregistrés en Suisse varient considérablement d'un groupe d'âge à l'autre. Ainsi la proportion de personnes interrogées indiquant avoir eu un entretien d'évaluation avec un supérieur au cours des douze derniers mois diminue avec l'âge, passant de 73% dans le plus jeune groupe d'âge à 60% dans celui des 55-64 ans. On note une évolution similaire, mais un peu moins marquée, dans les pays européens comparables (15-24 ans: 48%; plus de 55 ans: 41%).

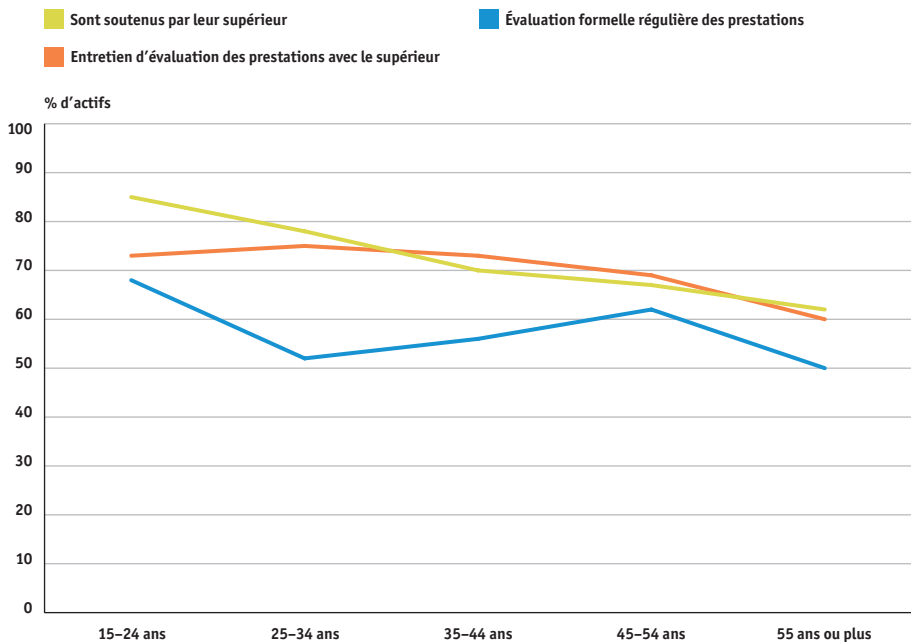
Le travail en équipe particulièrement répandu chez les jeunes

L'ampleur des échanges de savoir et de l'apprentissage mutuel, mais aussi la manière dont les compétences sociales – utiles entre autres dans la prévention du stress – sont mobilisées au sein de l'équipe, dépendent largement du mode de collaboration et de la communication dans le travail⁵.

En Suisse, 59% des personnes interrogées déclarent exécuter tout ou partie de leurs tâches en équipe (UE31: 55%). Relevons que, dans ce pays, le travail en équipe est largement plus répandu chez les 15-24 ans et les 25-34 ans (respectivement 72% et 70%) qu'ailleurs en Europe dans les mêmes groupes d'âge (55% et 57%). En revanche, il apparaît que cette proportion baisse sensiblement dans le groupe des 35-44 ans, où elle n'est plus que de 58%, pour chuter à 44% chez les plus de 55 ans. En moyenne européenne, la part du travail en équipe varie nettement moins d'un groupe d'âge à l'autre et elle ne recule à 48% qu'à partir de 55 ans.

Une tendance similaire se dessine sur la question de l'alternance des tâches. En Suisse, 43% des personnes interrogées déclarent accomplir certaines tâches en alternance avec d'autres collègues: ce taux est égal aux valeurs moyennes de l'UE31. Dans cette zone, la proportion recule graduellement jusqu'à 55 ans et plus, puis passe d'un seul coup à 35% dans le groupe des travailleurs les plus âgés, alors que le recul est nettement plus rapide en Suisse, au point que chez les 55 ans et plus, la proportion

Graphique 3

Relations entre les personnes actives et leurs supérieurs en suisse

Source: Zölch, Mücke, Korn / La Vie économique

des 15-24 ans, elle atteint même 85% et dépasse ainsi de loin les valeurs enregistrées chez leurs collègues européens du même groupe d'âge (59%). On observe, toutefois, d'importantes disparités entre les groupes. Dans les pays de comparaison européens, le soutien que les travailleurs déclarent recevoir tend à

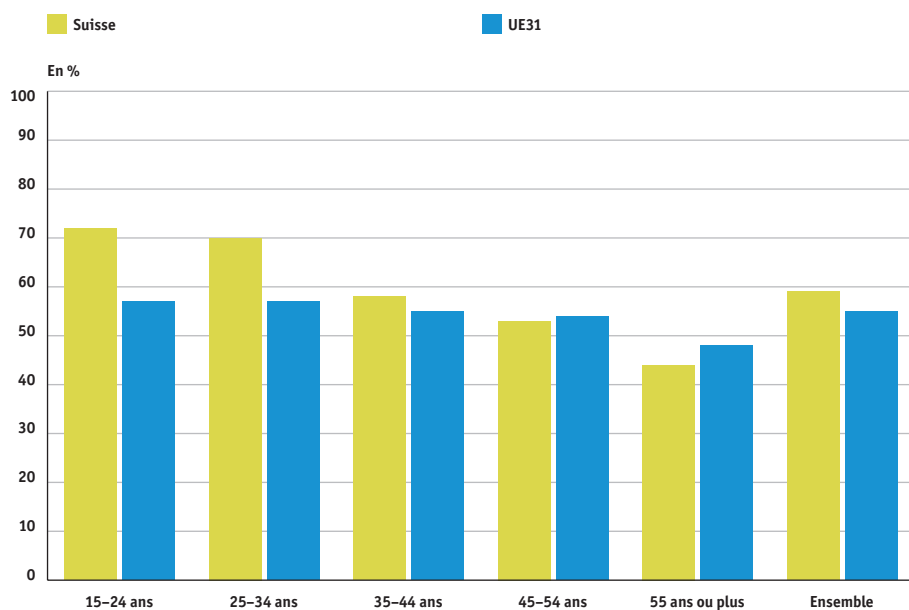
5 Voir Udris, Frese (1999).

6 Voir Graf et al. (2007).

Graphique 4

Le travail d'équipe en Suisse en comparaison européenne

Pourcentage d'actifs, accomplissant tout ou partie de leurs tâches en équipe



Source: Zölch, Mücke, Korn / La Vie économique

des travailleurs qui se partagent les mêmes tâches chute à 30%, soit à un niveau bien inférieur à la moyenne des pays de comparaison pour ce groupe d'âge.

À la question de savoir s'ils obtiennent de l'aide de leurs collègues lorsqu'ils la sollicitent, 90% des salariés de 15 à 24 ans et 88% des 25 à 34 ans ont répondu par l'affirmative. La proportion diminue avec l'âge pour s'inscrire à 72% dans le groupe des 55 ans et plus. Avec une valeur moyenne de 81%, la Suisse dépasse largement la moyenne de l'UE31 (66%). Cependant, la proportion de salariés déclarant bénéficier de l'aide de leurs collègues diminue plus rapidement en Suisse que ce n'est le cas dans la moyenne des pays de l'UE31.

Conclusion

En comparaison européenne, les travailleurs suisses dans leur grande majorité jugent «positifs à très positifs» leur travail et les conditions dans lesquelles ils l'exercent⁶. Dans les différentes rubriques sélectionnées pour chaque tranche d'âge, la Suisse s'en tire presque partout mieux que la moyenne de l'UE31. Ses travailleurs, lorsqu'ils vieillissent, expriment leurs possibilités d'influencer le contenu et l'aménagement temporel de leur travail qu'ils décrivent comme complexe et complet. Voilà un constat qui peut surprendre au regard de la thèse passablement répandue selon laquelle les «vieux travailleurs sont orientés vers des voies de garage». Il convient donc de nuancer le regard posé sur cette catégorie d'actifs,

aussi longtemps qu'ils ne sont ni licenciés ni mis à la retraite anticipée.

Même si ce condensé apparaît positif, certains résultats devraient fournir matière à réflexion, notamment par rapport aux défis que posent les mutations démographiques, évoqués en introduction. Sur certains aspects essentiels du travail, de sensibles différences liées à l'âge sont perceptibles en Suisse. La plupart du temps, elles sont même plus marquées que ne le laisse apparaître la comparaison européenne.

C'est ainsi qu'avec l'âge, il semble que la complexité du travail et la marge d'autonomie disponible pour l'accomplir aillent de pair avec une plus faible insertion dans l'équipe, un soutien moins marqué des collègues et une rotation de l'emploi en diminution. Cette situation comporte un risque, celui d'une moins bonne utilisation des ressources humaines et d'une promotion insuffisante de la collaboration, essentielle pour le transfert du savoir. Elle peut aussi nuire à la compréhension entre les générations. Il importe, dès lors, de pouvoir disposer d'équipes d'âges mixtes. Le potentiel de qualification qu'offre la rotation de l'emploi semble plutôt bénéficier aux jeunes. Il serait bon de viser aussi les seniors en ce domaine et de leur offrir des possibilités de qualification en entreprise. Ce sont des éléments importants de «l'apprentissage tout au long de la vie».

Si, avec l'âge, les travailleurs reçoivent moins de soutien de la part de leurs supérieurs, cela peut s'expliquer en partie par la vaste expérience qu'ils ont accumulée. Ils auraient donc moins besoin d'appui et d'échanges. Pourtant, l'évaluation des performances et des entretiens réguliers offrent non seulement de bonnes occasions de développement, mais constituent aussi des signes tangibles de l'appréciation du travailleur et de l'intérêt qui lui est porté. Cet aspect n'est pas important que pour les jeunes, il l'est tout autant pour leurs aînés. Étant donné que la proportion des seniors va croissant, il est essentiel de sensibiliser les dirigeants d'entreprises à une forme d'encadrement adéquate pour cette catégorie d'âge.

Encadré 3

Bibliographie

- Bruggemann A., Groskurth P., Ulich E., *Formen der Arbeitszufriedenheit*, Berne, 1975, Huber.
- Graf M., Pekruhl U., Korn K., Krieger R., Mücke A. et Zölch M., *Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail en 2005. Résultats choisis du point de vue de la Suisse*, Berne, 2007, Seco, www.seco.admin.ch, rubriques «Documentation», «Publications et formulaires», «Études et rapports», «Travail».
- OCDE, *Vieillesse et politiques de l'emploi. Suisse*, OCDE, 2003, document électronique.
- Tuomi K., Ilmarinen J., Martikainen R., Aalto L. et Klockars M., «Aging, Work, Lifestyle and Work Ability Among Finnish Municipal Workers in 1981-1992». *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 23, 1, 1997, p. 58-65.
- Udris I. et Frese M., «Belastung und Beanspruchung» dans C. Graf Hoyos et D. Frey (éd.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Ein Lehrbuch, 1999, p. 429-445. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Ulich E., *Arbeitspsychologie*, Zurich-Stuttgart, 2001, vdf, Schäffer-Poeschel (5^e édition).