



Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

2-2 | 2000
Vue du terrain

Quand l'écran masque l'expérience des opérateurs vieillissants : changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de services

When the screen masks the experience of older workers : Changing software and work activities in a service organization

Quando la pantalla oculta la experiencia de los operadores envejecidos : cambio de software y actividad de trabajo en un organismo de servicios

Corinne Gaudart



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3814>

DOI : 10.4000/pistes.3814

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2000

Référence électronique

Corinne Gaudart, « Quand l'écran masque l'expérience des opérateurs vieillissants : changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de services », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 2-2 | 2000, mis en ligne le 01 novembre 2000, consulté le 20 avril 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3814> ; DOI : 10.4000/pistes.3814

Ce document a été généré automatiquement le 20 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.

Quand l'écran masque l'expérience des opérateurs vieillissants : changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de services

When the screen masks the experience of older workers : Changing software and work activities in a service organization

Cuando la pantalla oculta la experiencia de los operadores envejecidos : cambio de software y actividad de trabajo en un organismo de servicios

Corinne Gaudart

- 1 Les difficultés que les personnels vieillissants rencontreraient en situation d'apprentissage ou de changement dans le travail constituent une de leurs caractéristiques négatives aux yeux de beaucoup d'employeurs. Il y a quarante ans, dans un sondage auprès d'un échantillon d'entreprises (IFOP, 1961) les « difficultés à changer de travail » apparaissaient en tête des caractéristiques négatives des salariés vieillissants. Dans une enquête européenne beaucoup plus récente (Walker et Taylor, 1992), 43 % des employeurs estiment que ces travailleurs « ont des difficultés d'apprentissage », et 40 % jugent qu'ils « ne peuvent pas s'adapter aux nouvelles technologies ». En France, Guillemard (1994) indique que selon 61 % des directions d'établissement, une augmentation de l'importance relative des salariés âgés dans leur main-d'œuvre entraînerait « certainement » ou « peut-être » une faible acceptation des nouvelles technologies.
- 2 Ces représentations des employeurs, comme tous les « stéréotypes » concernant les relations entre âge et travail (Rosen et Jerdee, 1977) méritent d'être examinées avec prudence. La fonction occupée par l'interlocuteur qui répond au nom de l'entreprise, son propre parcours professionnel, ... et son âge, influent sur sa réponse. Et ces points de vue

ne sont pas immuables. Ils peuvent se modifier, dans le sens d'une opinion plus favorable, du simple fait d'être soi-même confronté au problème (Collis et Mailer, 1999). Mais en tout cas, ces appréciations produisent concrètement des disparités selon l'âge, notamment dans l'accès des salariés à la formation (Aventur, 1994) et dans les affectations sur les équipements modernes, en particulier les ordinateurs (Moatty, 1993).

- 3 Cette situation reflète, et alimente en partie, les réticences des salariés eux-mêmes en milieu de carrière. Dans un échantillon d'utilisateurs de la bureautique, les 2/3 des personnes interrogées associent à l'avancée en âge une difficulté plus grande à se mettre à l'informatique (Marquié et Baracat, 1992). Les craintes pour l'emploi, l'inquiétude à l'idée d'endommager les matériels, l'appréhension face aux situations d'apprentissage et à la mise en concurrence avec les plus jeunes à cette occasion (Paumès et Marquié, 1995) se mêlent au « manque de temps pour se familiariser avec le changement technologique », ou aux difficultés pour « comprendre la terminologie informatique » et « s'y retrouver dans les manuels d'utilisation », toutes ces appréciations étant plus fréquentes avec l'âge (Hukki et Seppala, 1992).
- 4 Ces considérations semblent renvoyer, soit à un supposé déclin de certaines capacités mentales avec l'âge,¹ soit à une évolution des attitudes, dans le registre de la « motivation », de la « confiance en soi », voire de la « Résistance au changement ». Mais les recherches en ergonomie adoptent à présent un autre point de vue. Elles abordent les enjeux du vieillissement au travail en termes de combinaisons entre des processus de déclin et des stratégies de compensation ; ces dernières se construisant grâce à l'expérience (Gaudart et Weill-Fassina, 1999). Or, en cas de transformation du travail, cette expérience n'est que partiellement transposable. Ce transfert est facilité si, dans l'ancienne situation, les salariés ont eu l'occasion de réfléchir sur leur activité, tant sur les situations habituelles qu'inhabituelles et qui supposent la mobilisation active de l'intelligence. Ils sont alors en position de participer à la transformation. Encore faut-il que les projets de transformation, et par exemple la conception d'un nouveau logiciel, se réalisent en prêtant attention à cette réalité du travail. Ce n'est pas toujours le cas. Nous voudrions, dans l'exemple analysé ici, illustrer à la fois les difficultés que fait surgir une relative méconnaissance de cette réalité par les concepteurs,² et les stratégies déployées par les salariés pour que le travail puisse tout de même s'effectuer.

1. Méthodologie

- 5 Cet article relate des connaissances issues de trois études menées entre 1996 et 1999 sur deux sites différents situés en France, en région parisienne.
- 6 La première étude qui s'est déroulée en 1996 (réalisée par Laville et Volkoff) a été commanditée par l'Observatoire des métiers de l'organisme, relevant de la direction centrale des ressources humaines. C'était une étude exploratoire qui avait pour objectif de mieux comprendre la nature de l'expérience des agents en milieu de carrière. Il n'était alors pas question de la mettre en perspective avec l'apparition d'un nouveau logiciel. Cette étude a été réalisée à partir d'observations et d'entretiens de quatre agents d'un même service.
- 7 La deuxième étude s'est déroulée entre 1997 et 1998. Cette fois-ci, c'est la direction du site qui nous a sollicités pour les aider, au regard des connaissances acquises précédemment, pour accompagner les formations au nouveau logiciel. La direction pensait en effet que le

personnel vieillissant pouvait éprouver des difficultés d'apprentissage. Nous avons de nouveau travaillé avec quatre agents, différents des premiers, rendus en milieu ou fin de carrière. Nous les avons suivis à leur poste de travail avant la formation, pendant et ensuite de retour à leur poste. Nous nous sommes attachés à observer leurs stratégies de travail avec l'ancien logiciel, leurs difficultés au cours de la formation, puis en situation réelle de travail. Nous avons par ailleurs analysé, de manières quantitative et qualitative, le contenu de la « zone en clair »³ du logiciel A et la manière dont elle était utilisée par les agents. Cette étude a donné lieu à des recommandations en matière de formation et à des remarques sur la conception même du logiciel, malgré nos faibles marges de manœuvre en la matière (le logiciel étant déjà conçu).

- 8 La troisième étude s'est déroulée entre 1999 et 2000 sur un deuxième site. La direction nous a alors sollicités, après l'implantation du logiciel B, pour analyser les modes d'appropriation du nouveau logiciel par les agents. C'est dans cette dernière phase d'étude que nous avons puisé plus largement pour cet article. Nous avons de nouveau travaillé avec quatre agents dont un jeune, arrivé depuis deux ans. Une première étape a consisté, dans une phase d'observations globales, à nous assurer que les connaissances que nous avons acquises précédemment sur le premier site étaient transférables à celui-ci. Puis, dans une deuxième étape, nous avons observé plus finement les éléments suivants :
 - La nature des difficultés que ces agents rencontraient de retour à leur poste, puis quelques mois après ;
 - Plus spécifiquement, les informations dont ils se servaient pour comprendre les dossiers et remplir les pages-écran ;
 - Leurs modes d'utilisation (ou de non-utilisation) de la « zone en clair » du nouveau logiciel.
- 9 L'objectif était de comprendre quels étaient les obstacles au transfert des stratégies d'expérience avec l'ancien logiciel et la nature des difficultés qu'ils rencontraient. Une restitution collective a été réalisée en fin d'étude avec les agents ayant participé à l'étude. Par ailleurs, nous avons constitué un groupe de travail réunissant des anciens agents devenus des experts techniques rattachés à différents services à l'occasion de l'introduction du nouveau logiciel. Ce groupe, réuni régulièrement, avait pour fonction de nous aiguiller sur certains problèmes de par les connaissances que ses membres avaient des différents services et de valider au fur et à mesure nos résultats. Ne travaillant qu'avec un petit nombre d'agents, cette forme de validation nous assurait que nos observations restaient pertinentes pour une population plus large.
- 10 Une information a été également faite auprès du Comité d'Entreprise réunissant des représentants élus du personnel et la direction. Enfin, tout au long de ces dernières études, nous avons rencontré des membres du comité national de pilotage pour la conception et l'introduction du logiciel B. Nous avons pu, à ces occasions, faire remonter dans cette instance des préoccupations relatives à l'importance de la prise en compte de l'activité réelle des agents pour concevoir un nouvel outil.
- 11 L'étude dont nous rendons compte a pour cadre deux établissements relevant d'un même organisme de services, qui gère des prestations financières fournies à des usagers. Cet organisme mène depuis plusieurs années un ensemble de réflexions sur les relations entre changement technologique et vieillissement du personnel. Dans ce cadre, une étude avait été confiée en 1996 à notre centre de recherches. Cette étude s'est déroulée dans un établissement qui disposait d'un logiciel spécialement élaboré au niveau régional. Elle visait à élucider les stratégies de travail des employés à l'aide de ce logiciel - que nous

appellerons logiciel A - et à examiner en quoi ces stratégies témoignaient de leur expérience professionnelle.⁴

- 12 Un nouveau logiciel - que nous nommerons B - a été implanté en 1998-1999. Un des enjeux de sa mise en place était l'homogénéisation nationale des procédures et des traitements. Cette opération s'est menée en prenant plutôt pour référence, non le logiciel régional A, mais le système existant dans le reste de la France, système a priori plus formalisé et plus rigide.⁵ Ce choix, dont nous n'avons pas analysé les déterminants, paraît renvoyer pour l'essentiel à des préoccupations de gestion : maîtrise et rationalisation des opérations, production de tableaux de bord, etc.
- 13 Dans la région précédemment équipée de A, les responsables d'établissements ont éprouvé des inquiétudes quant aux performances de leurs services, et au bien-être des agents, disposant désormais d'un logiciel moins souple. Il n'était pas certain que les « stratégies d'expérience », telles que l'étude précédente les avait notamment analysées, puissent être maintenues. C'est pourquoi deux de ces établissements ont à nouveau fait appel à notre équipe, à deux stades différents de la mise en place du logiciel B. Dans un cas, nous avons accompagné les premières sessions de formation et repéré les principales difficultés lors de l'apprentissage, ce qui renvoyait à la fois à des adaptations possibles des modalités de formation, et à des interrogations sur la maniabilité du logiciel. Dans l'autre cas, il s'agit d'observer, quelques mois après l'implantation de B, dans quelle mesure les employés s'étaient convenablement « approprié » ce nouvel outil.
- 14 Nous avons considéré que l'observation de l'activité de travail et des situations d'apprentissage, ainsi que les explications apportées à ce sujet par les employés eux-mêmes,⁶ étaient nécessaires si l'on voulait expliciter les causes des difficultés qu'ils rencontrent, et repérer les points d'appui pour une mise en valeur de leur expérience. De nombreux éléments ainsi recueillis indiquent à notre avis que le nouveau logiciel contrecarre des stratégies d'expérience construites auparavant. Ce constat pourrait être de peu d'importance, si l'on considère que d'autres façons d'agir vont aisément se substituer aux précédentes. Mais cette transition est difficile, car il s'agit parfois de stratégies prépondérantes pour concilier les contraintes de temps, la qualité du service rendu, et le fonctionnement des collectifs de travail.
- 15 Un Tableau récapitulatif présentant les caractéristiques des logiciels A et B apparaît à la fin de l'article.

2. Changeons d'outil, le travail suivra : des choix de conception qui redéfinissent le contenu du travail

« La conception est-elle résolution de problèmes déjà posés, où existerait un accord sur les fins, l'objet de la conception étant de trouver les moyens ? ou la conception est-elle construction de problèmes ? » (Daniellou, 1996).

- 16 Pour le changement de logiciel étudié ici, comme souvent dans les processus de conception, tout permet de penser qu'on s'est trouvé dans le premier cas de figure. Les « problèmes déjà posés » relevaient essentiellement, on l'a dit, d'objectifs gestionnaires, et « l'accord sur les fins » s'est vraisemblablement établi entre membres du management et informaticiens au niveau national, sans que le point de vue de l'activité de travail, telle que les employés la réalisent, ait pu être défendu de façon suffisamment vigoureuse et précoce.

2.1 D'une démarche opportuniste à une démarche rationalisée

- 17 Les employés utilisent le système informatique de façon permanente. Ils consultent ou modifient les données, selon les demandes d'explications émanant des usagers, ou selon les informations et documents que ceux-ci fournissent. Leur rôle est d'assurer la conformité entre les droits des usagers et les prestations qu'ils perçoivent. Les règles d'attribution sont précises, mais le travail n'est pas pour autant facile à formaliser. En observant l'activité des employés, on perçoit d'emblée que, même pour les tâches les plus « Routinières », les exceptions et les anomalies sont fréquentes. Quant aux tâches plus complexes, leurs difficultés ne tiennent qu'en partie à la sophistication juridique de telle ou telle prestation. L'état et la qualité des informations disponibles sur la situation de l'utilisateur, le plus ou moins bon accès à « l'histoire » de celui-ci, l'insertion de chaque tâche dans l'emploi du temps,⁷ sont autant de déterminants de la complexité. C'est au regard de ces déterminants, en partie imprévisibles, que le technicien va mobiliser les ressources de son expérience. Le système informatique peut favoriser ou contrarier cette mobilisation. Quant au logiciel B dans la situation étudiée, nous considérons que, sur plusieurs aspects, il la contrarie.

2.1.1 Des anticipations au quotidien devenues limitées

- 18 Quand ils lisent le courrier d'un usager, ou parlent avec lui au téléphone ou au guichet, les employés adoptent simultanément deux stratégies. Ils vérifient la présence des informations nécessaires pour traiter la question posée et effectuent ce traitement.⁸ Mais en même temps, ils prêtent attention à d'autres renseignements, fournis au passage par l'utilisateur et « en profitent » (selon leurs propres termes) pour vérifier ou mettre à jour les fichiers. Ce travail supplémentaire a pour objectif de desserrer des contraintes de temps à venir, quand il s'agira de traiter, éventuellement dans l'urgence, un problème que les inexactitudes du fichier rendraient compliqué.
- 19 Cette option en faveur de l'anticipation, que l'on retrouve chez les salariés expérimentés dans d'autres secteurs comme le montage automobile (Gaudart, 1996b) ou le contrôle de qualité en sortie de laminoir (Pueyo, 2000), se traduit aussi par un souci de se forger, au début de chaque traitement, une vision d'ensemble du dossier : la situation actuelle de l'utilisateur, des éléments sur sa situation antérieure, les démarches qu'il a déjà effectuées et les réponses qu'il a recueillies, etc. Tous ces éléments ne sont pas indispensables pour réaliser la tâche, mais ils servent à organiser par avance l'intégration des éléments nouveaux. Cette intégration elle-même s'effectuera selon un protocole qui n'est pas immuable. Des précisions, ou au contraire des incohérences, peuvent apparaître en cours de route, surtout dans les situations de contact direct avec l'utilisateur. Les employés cherchent donc à combiner un diagnostic global a priori, avec un cheminement « personnalisé » lors du traitement.
- 20 Une autre facette de l'anticipation est la saisie d'informations partielles. Quand les informations ou les documents fournis par l'utilisateur ne sont pas complets (et surtout si cette insuffisance se révèle alors que le travail est déjà bien entamé), l'employé souhaite stocker les éléments déjà recueillis, dans l'attente de pouvoir achever l'opération quelques jours plus tard.

- 21 Ces anticipations étaient plutôt facilitées par le logiciel A qui permettait dans une certaine mesure de « Naviguer à vue » d'une page d'écran à une autre, avec la possibilité de revenir en arrière si besoin, d'examiner régulièrement les modifications que l'on vient d'effectuer, d'interroger à tout instant un point quelconque du système. Dans le logiciel B, les itinéraires sont beaucoup plus formalisés : l'employé doit, pour l'essentiel, respecter un ordre de consultation et de traitement qu'il annonce au départ. Le passage d'une page d'écran à la suivante est à la fois prédéterminé (les options possibles sont limitées) et subordonné au remplissage intégral de certaines zones qu'il est interdit de « sauter », fût-ce provisoirement. En cas d'erreur dans le choix du parcours (comme d'ailleurs en cas d'erreur dans le remplissage d'une page quelconque), il faut aller au bout du traitement, puis le reprendre au départ pour rectifier.

2.1.2 Un fonctionnement collectif remis en cause

- 22 Chaque employé travaille devant son écran sur les dossiers qu'il prend en charge ce jour-là. La répartition des dossiers à traiter peut tenir compte des compétences de chacun, mais aussi de la nécessité d'apprendre certaines prestations ou de garder une familiarité avec elles. Le principe est de chercher à développer la polyvalence dans les périodes plutôt calmes, quand les retards à combler sont modérés. Quand le temps presse, le recours aux « spécialistes » de chaque domaine s'accroît. Or, avec le logiciel B, qui « guide » les procédures de travail de façon plus directive, la polyvalence est apparue moins risquée et son renforcement est réclamé. Quand la prestation est connue, les employés constatent que le logiciel assure effectivement son rôle de guide ; il reste cependant énigmatique pour ceux qui le connaissent peu. Ils sont donc confrontés à une sollicitation accrue pour diversifier leurs compétences, alors même que le soutien pédagogique du système est limité et que les retards (donc la pression temporelle) demeurent importants en raison notamment du délicat maniement du logiciel.
- 23 La coordination peut aussi être différée dans le temps car chaque employé a besoin de comprendre les initiatives des collègues qui sont intervenus avant lui sur un dossier. Par exemple, tel usager envoie tel document, mais en réponse à quelle demande de l'organisme, suite à quel raisonnement et quelle décision d'un collègue ? De même, il est parfois utile de laisser une « trace » de son propre travail dans le système, indépendamment des codages formalisés. D'où le recours à des messages laissés dans une « zone en clair » que les employés consultent et alimentent souvent, dans le logiciel A tout au moins.⁹ En analysant leur activité de consultation et de remplissage de cette zone, on constate qu'elle leur sert à la fois pour une compréhension globale du dossier et pour la recherche d'informations précises. Ils se trompent rarement quand ils pressentent que la « zone en clair » vaut la peine d'être examinée et qu'elle comportera une information utile. Cette information peut être nouvelle, ou « Redondante » (mais plus précise ou plus insistante), par rapport aux codages du fichier. Avec ce rôle de lien entre diverses étapes du traitement d'un dossier et entre divers employés, la « zone en clair » occupe une place importante dans la structuration diachronique du travail de chaque dossier. Elle porte une partie de « l'histoire » des rapports entre l'utilisateur et l'organisme prestataire, facilite les réponses aux appels téléphoniques et le travail au guichet, et contribue à la cohérence entre les stratégies professionnelles.
- 24 Or, cette « zone en clair » n'a en fait pas d'équivalent dans le logiciel B, en principe élaboré pour prévoir tous les cas de figure de façon détaillée, ce qui, suppose-t-on,

rendrait la zone moins utile. Les informations qu'elle pouvait contenir sont éclatées en dix espaces différents, répartis sur quatre pages d'écran distinctes. Ces espaces sont d'un accès plus difficile que dans le système A (en particulier parce que, rappelons-le, tout appel à une page d'écran doit être annoncé d'emblée). Chaque espace relève d'un niveau de « priorité ». Les critères de différenciation entre ces priorités sont peu clairs ou mal connus des employés, avisés cependant que toute information mentionnée « au niveau 1 » est indélébile, ce qui dissuade d'utiliser ce niveau.

2.2 Une convivialité reléguée à l'arrière-plan

- 25 L'énorme capacité de « mémoire » de l'ordinateur pourrait laisser penser que la mémoire des utilisateurs est soulagée d'autant. Il n'en va pas ainsi, car l'écran ne saurait présenter toutes les informations en même temps. Il faut avoir à l'esprit, à chaque étape du traitement, les opérations antérieures, et savoir où l'on en est dans l'itinéraire informatique, même quand on vient d'être interrompu pour une raison quelconque (appel téléphonique, demande d'aide d'un collègue, point d'information par l'encadrement,...). Des listes de codes et des barèmes doivent être connus. À la longue, cette connaissance est bien maîtrisée, mais les employés ont aussi appris à pallier d'éventuelles défaillances de leur mémoire par des procédés anciens (petits carnets personnels, *post-it* dans des guides d'utilisation,...) ou grâce à leur stratégie de consultation du système lui-même : l'approche globale et préalable du dossier, déjà évoquée, joue ce rôle de pré-structuration de l'information, la rendant ensuite plus facile à retenir.
- 26 Le logiciel B n'a pas été conçu pour solliciter davantage la mémoire des employés. Au contraire, pourrait-on dire, puisqu'il intègre davantage de paramètres et propose lui-même des nomenclatures. La difficulté est née ici de sérieux défauts dans la convivialité de l'interface. Les signaux d'attente (« sablier ») quand le système diffère de quelques secondes sa réponse, n'étaient pas prévus. Or, l'absence de réaction sur l'écran distrait l'attention et inquiète l'employé, surtout en période d'apprentissage, en lui laissant croire à la possibilité d'une fausse manœuvre. Les abréviations ne sont pas homogènes d'une page d'écran à une autre : « monsieur » peut se coder « M », « Mr », ou « Mo » selon les endroits. L'écran manque de repères pour un bon positionnement des caractères saisis.¹⁰ Les listes de codes sont longues et leur organisation n'est pas toujours limpide.

3. « Changeons d'outil, les opérateurs suivront » - Des choix de conception qui redéfinissent les rapports au travail

- 27 Après la formation et les premiers mois d'utilisation à leur poste de travail, les agents devraient être dans une période où, malgré les choix de conception réalisés, ils tenteraient de mettre en place de nouvelles stratégies visant à remplacer les précédentes. Or, il semble qu'aujourd'hui, quelques obstacles se dressent devant eux pour y parvenir. D'une part, la fin de leur formation n'a pas signifié la fin de leur apprentissage : en effet, malgré l'attention portée à ce sujet de la part des formateurs, la formation n'a pu donner les moyens à tous de plonger directement dans l'acquisition des nouveautés du logiciel. De ce fait, la période de familiarisation s'est poursuivie bien au-delà de la période de

formation elle-même. D'autre part, la pression temporelle, accrue parfois en raison des dysfonctionnements techniques, conduit plutôt à favoriser la mise en œuvre de stratégies de contournement des difficultés actuelles, plutôt que la construction de stratégies à long terme. Par ailleurs, ces deux obstacles surgissent dans un contexte de demande de productivité accrue pour éponger le retard engendré par l'arrivée du nouveau logiciel.

3.1 Un apprentissage qui dépasse la période de formation

- 28 Les agents se sont formés par groupes de 10 à 15 personnes sur une période de 10 jours qui alternait démonstrations théoriques et exercices pratiques. Pendant cette période, il s'agit pour les agents d'assimiler les connaissances relatives au fonctionnement du nouveau logiciel, mais aussi, compte tenu des modifications importantes qu'il apporte, de se créer une nouvelle démarche de travail. En fait, ce dernier objectif s'est trouvé relégué à plus tard, car l'introduction du nouveau logiciel s'est accompagnée d'un autre changement soit l'apparition de la micro-informatique. Les agents de l'organisme ont découvert l'informatique depuis déjà de nombreuses années ; la présentation du nouveau matériel n'a donc occupé qu'un court moment en début de formation car il a pu apparaître minime aux yeux des concepteurs de la formation. Du point de vue des agents, ce changement supplémentaire est venu bouleverser un peu plus leurs anciens repères.
- 29 Ainsi, les aspects « mécaniques » du nouveau matériel (découverte de la souris, du fenêtrage, de nouvelles fonctions du clavier, du mode d'ouverture d'une application,...) et la découverte des modes d'entrée des informations sur les différentes pages-écrans avec leurs défauts de convivialité ont occupé une place considérable durant les premiers jours de la formation, sans vraiment s'estomper par la suite. La maîtrise des principes même du nouveau logiciel et la compréhension de sa logique ne se sont faites que très progressivement dans une période où les éléments de base n'étaient pas encore acquis. Les obstacles de type « sur quelle touche dois-je appuyer à présent ? » ont mobilisé d'abord l'essentiel de la réflexion et des efforts de mémoire. Ce sont d'ailleurs ces obstacles qui ont été à l'origine de la plupart des erreurs du début, erreurs parfois délicates à rattraper du fait de la rigidité de la navigation, comme nous l'avons expliqué précédemment.
- 30 Par ailleurs, la découverte de cette navigation dans le logiciel s'est essentiellement appuyée sur des exercices (d'un niveau de complexité croissant) consistant à déterminer les bons paramètres en fonction des éléments du dossier puis de leur ordonnancement : le protocole est ainsi mis en place et les différentes pages-écrans se déroulent suivant l'ordre préétabli. C'est certes une phase indispensable pour l'apprentissage, mais elle nécessiterait d'être poursuivie par une autre qui s'appuie davantage sur l'activité réelle des agents. En effet, ces exercices présupposent un usager idéal qui fournit toutes les informations nécessaires pour faire avancer son dossier et qui ne se trompe pas de case, dans une organisation du travail idéale qui permet aux agents de traiter les dossiers un à un, sans être interrompu par les collègues, ou par un autre usager au téléphone.
- 31 Ainsi, malgré le fort degré de procéduralisation du logiciel, certaines techniques permettant de revenir en arrière afin de consulter certaines informations du dossier ou de consulter plusieurs dossiers à la fois ont été peu exploitées en formation, alors que leur maîtrise apparaît prépondérante pour « s'en sortir » au quotidien. Une de ces techniques était même considérée d'un mauvais œil car elle risquait de perdre l'agent dans un labyrinthe informatique. De même, la « zone en clair » utilisée massivement dans le

logiciel A n'a donné lieu qu'à une courte présentation théorique alors que, dans le logiciel B, elle apparaît, on l'a dit, beaucoup plus complexe dans son utilisation.

3.2 L'émergence d'une autre démarche : contourner pas à pas les difficultés

« Le nouveau logiciel, on saura vite l'utiliser lentement. »

- 32 Nous signalait un agent à la fin de sa période de formation. Cette phrase résume assez bien l'état d'esprit des agents au moment de retrouver leur nouveau poste de travail : ils rentreraient dans une phase de mise à l'épreuve du réel des connaissances acquises. Or, la situation qu'ils ont retrouvée n'apportait pas les meilleures garanties pour effectuer cette consolidation. En effet, à la maîtrise encore imparfaite du logiciel, se sont ajoutées des difficultés conjoncturelles qui conduisent les agents à bâtir des stratégies à court terme de contournement des difficultés, plutôt qu'à investir dans des stratégies tant individuelles que collectives du travail. Ces difficultés conjoncturelles étaient de nature organisationnelle et technique :
- Le basculement de centaines de milliers de dossiers sur le nouveau logiciel a impliqué que, pendant une période de plusieurs mois, les agents travaillent avec l'ancien et le nouveau logiciel, soit en simple consultation pour la compréhension d'un dossier, soit en saisissant deux fois les nouvelles informations. Cette double-saisie renforce les difficultés de navigation dans le système informatique.
 - Le réseau informatique peut se trouver surchargé, ce qui a entraîné de fréquentes coupures, de quelques minutes à plusieurs heures. Par ailleurs, les pièces fournies par les usagers se consultent dorénavant informatiquement après avoir été numérisées ; mais le système fonctionne mal, privant très souvent les agents des informations qui y sont contenues. Ils ont alors accès uniquement à l'intitulé de la pièce.
 - Cette période de transition a débouché sur une prise de retard dans le traitement des dossiers que les difficultés techniques accroissent : on demande donc aux agents d'augmenter leur productivité.
- 33 Ces agents se trouvent donc, de retour à leur poste de travail, dans une période d'incertitude : incertitude par rapport à l'opérationnalité de la technique, incertitude par rapport à l'opérationnalité de leurs connaissances. Seule l'injonction de productivité reste certaine. Ainsi, d'une démarche d'anticipation pour soi et pour ses collègues construite dans l'ancien logiciel, ils sont passés à une démarche individuelle « du pas à pas ». À l'échelle de la journée, le travail est organisé selon les pronostics de chacun sur l'occurrence d'une panne : les dossiers « compliqués », demandant du temps, sont alors relégués à plus tard (une panne peut entraîner la perte des informations venant d'être saisies). À l'échelle du dossier, certains agents préfèrent entrer les nouveaux éléments un à un en multipliant de courts parcours informatiques plutôt que d'entrer tous les éléments en une seule fois en créant un parcours beaucoup plus long qu'ils ne peuvent ensuite modifier : ils se protègent ainsi partiellement de l'arrivée potentielle d'une panne et de la crainte de se perdre dans une procédure complexe qu'il faudra reprendre entièrement en cas d'erreur ou de problème. Du fait des contraintes temporelles et des difficultés des agents à la manipuler, la « zone en clair » est beaucoup moins renseignée et, de ce fait, beaucoup moins consultée, chacun faisant l'hypothèse que son collègue fait comme lui.

- 34 Ainsi, alors que le nouveau logiciel a été conçu entre autres avec le souci de mieux guider les agents dans leur tâche de saisie, ceux-ci éprouvent en réalité de nombreuses difficultés pour savoir « où ils en sont » ; ce qui amène la hiérarchie de proximité à rechercher toutes les formes d'aides techniques pouvant les aider à se repérer.

3.3 Une tentative pour recréer des stratégies collectives de travail

- 35 Quelques mois après le retour des agents à leur poste de travail, les dysfonctionnements techniques ont été en grande partie résolus, même s'il arrive encore que le système informatique se bloque. Les agents ont mis à profit cette période pour se familiariser avec l'outil dans des conditions de travail plus favorables que celles qui ont suivi la formation. Un certain nombre de difficultés concernant les manipulations techniques disparaissent. Par contre, d'autres perdurent, notamment celles en lien avec la logique même de conception du logiciel. Ce qui pouvait apparaître pour les concepteurs comme un simple remplacement de connaissances techniques s'avère être en fait un changement beaucoup plus profond. Ils n'ont pas tenu suffisamment compte du fait que les connaissances techniques s'inscrivent dans des pratiques : modifier ces connaissances, c'est aussi remettre en cause les pratiques concomitantes.
- 36 Mais même dans un contexte aussi difficile, des capacités d'adaptation se révèlent. Ainsi, dans la dernière période d'observations, on voit s'amorcer des tentatives de recréer des stratégies collectives de travail. Leurs objectifs sont à l'image des précédentes, c'est-à-dire laisser une trace informatique de son propre travail pour le collègue suivant, mais les moyens changent. Le nouvel espace de dialogue (la « zone en clair ») proposé dans le logiciel B répond peu aux besoins des agents ; ces derniers utilisent alors d'autres espaces. L'implantation du nouveau logiciel s'est accompagnée de la mise en service d'un outil périphérique qui permet de suivre informatiquement les pièces jointes aux dossiers des usagers. À côté de la liste des pièces apparaissant à l'écran, un espace d'écriture est disponible. C'est dans cet espace que les agents laissent dorénavant une trace du travail qu'ils viennent d'effectuer ; cet outil informatique étant beaucoup plus facile d'accès que la « zone en clair » du logiciel B initialement prévu. C'est donc l'émergence d'un nouvel espace de dialogue qui apparaît ici.
- 37 À ce jour, cette pratique n'est pas utilisée par tous les agents et cet espace reste réduit par rapport à la précédente « zone en clair » du logiciel A. Il leur faut donc mettre en place de nouvelles règles d'usage (formes d'abréviation des mots, choix des informations pertinentes par rapport à celles présentes dans le dossier,...).

4. Problème de salariés vieillissants ou problème de conception de l'Homme au travail ?

- 38 Nous avons choisi ici de relater cette étude dans son déroulement chronologique, dans l'objectif de faire comprendre de plus près les changements qu'ont connus, et que connaissent encore, les opérateurs de cet organisme de services. La fin des obstacles techniques et la mise en pratique en situation réelle de travail des connaissances acquises en formation permettent progressivement aux agents de reconstruire des stratégies de travail visant à d'autres objectifs plutôt que faire face aux contraintes issues du changement à court terme. L'organisme de services pourra mesurer le coût de ce

changement à partir d'indicateurs de production. Mais il existe des coûts cachés qu'il est bien plus difficile de mesurer. En concevant un outil qui fait abstraction de l'activité réelle des agents, cet organisme a peut-être pris le risque de modifier plus que les procédures de travail. Cet outil pourrait en effet altérer aussi la représentation que se font les agents de leur propre métier dans leurs rapports aux usagers et au collectif de travail.

- 39 C'est ainsi que lors de la restitution collective des résultats auprès des agents qui ont participé à l'étude, nous avons ressenti que le plus jeune d'entre eux accordait une grande importance à remplir systématiquement le « nouvel espace de dialogue ». Cette volonté n'était pas si fortement ancrée chez la plus ancienne qui éprouvait un sentiment de lassitude, d'usure dans la pratique quotidienne de son métier : effet conjoncturel limité à quelques personnes ou effet durable dans une génération d'agents en milieu ou fin de carrière, ayant connu de profondes transformations technologiques de leur métier, dont la dernière en date paraît faire peu de cas de leur expérience professionnelle ? Il nous est impossible de répondre aujourd'hui à cette question.
- 40 C'est ce que d'aucuns pourraient appeler de la démobilitation chez un personnel ancien dans le métier et vieillissant, ou bien encore une perte de la motivation de ces mêmes salariés face aux changements technologiques. Mais on voit bien que derrière ces termes se cachent des mécanismes plus complexes. Comme l'explique Delgoulet (2000), la réussite d'une formation tient plus pour les salariés vieillissants à la possibilité de pouvoir ensuite la mettre en pratique dans des conditions de travail favorables, qu'à des dimensions conatives, c'est-à-dire relatives à la motivation et à l'affectivité.
- 41 Cette préoccupation n'est pas étrangère à l'encadrement des établissements concernés. L'appel à des intervenants extérieurs montre son souci d'accompagner le changement dans les meilleures conditions possibles compte tenu des marges de manœuvres restreintes. La non prise en compte par les concepteurs de l'activité réelle de travail des utilisateurs n'est pas une stratégie volontaire, mais relève plutôt d'une méconnaissance de son importance par rapport à d'autres logiques techniques ou gestionnaires. C'est une pratique courante dans les entreprises et qui dépasse le cadre de l'introduction d'un nouvel outil ou d'une nouvelle technologie. Dans l'industrie (Gaudart, 1996a ; Gaudart et Pondaven, 1998), les exigences croissantes de polyvalence demandées aux opérateurs, y compris aux opérateurs vieillissants, s'établissent sur des compétences prescrites et non pas sur les compétences réelles des opérateurs, de leurs stratégies d'expérience qui participent pourtant à la fiabilité du travail. Or, ce sont elles qui permettent d'assurer la production et la qualité tout en laissant aux opérateurs vieillissants la possibilité de se préserver de certaines situations contraignantes, parce qu'ils auront pu anticiper et s'organiser. On voit alors des processus d'exclusion des opérateurs vieillissants se mettre en place et une perte de savoir-faire pour l'entreprise. D'où l'importance de la prise en compte de l'activité réelle de travail quand elle est convoquée à temps dans les projets de conception (Daniellou, 1986). Par contre, quand le projet est achevé, ses marges d'action s'en trouvent très limitées.
- 42 Cette lecture des processus de transformation du travail modifie l'approche des « résistances au changement chez les travailleurs âgés », que celles-ci surviennent de façon manifeste ou latente. Elles n'apparaissent plus comme des traits de personnalité liés naturellement à l'avancée en âge, mais plutôt comme le souci d'une reconnaissance des parcours professionnels de chacun et de la construction de ses compétences face au risque d'une méconnaissance du travail. Ces résistances ne relèvent donc pas uniquement

des relations humaines installées dans l'entreprise. Elles sont tout autant déterminées par les modes de conception des objets techniques. Elles ne sont donc ni systématiques, ni irréversibles.

BIBLIOGRAPHIE

Tableau 1. Comparatif des principales différences entre le logiciel A et le logiciel B

Logiciel A

Logiciel B

La navigation dans un dossier

Les agents font appel aux pages-écran au fur et à mesure de leurs besoins. Le diagnostic de la situation du dossier se fait alors en cours de traitement.

Les agents doivent nommer les pages-écran qu'ils estiment nécessaires au traitement du dossier ; ce qui implique que le diagnostic se fait à partir du courrier de l'utilisateur et/ou des formulaires joints. Une fois les pages-écran listées, l'agent ne peut en modifier l'ordre et doit, en cas d'oubli, toutes les dérouler avant de pouvoir en appeler une nouvelle.

La révision d'un dossier

Le logiciel A fonctionne en temps réel ; c'est-à-dire que les agents peuvent voir dès la fin du traitement le résultat de leur travail (qui, par ailleurs, sera contrôlé par un autre service). À ce stade, s'ils veulent revenir sur leur traitement ou si le logiciel leur signale une erreur, ils peuvent modifier des informations en appelant les pages-écran correspondantes.

Le logiciel B fonctionne également en temps réel et la vérification des traitements par un autre service se fait dans les mêmes conditions. Par contre, si les agents veulent réviser le dossier, ils doivent de nouveau nommer les pages-écran qu'ils veulent consulter. Or, en cas d'erreur, un message apparaît, mais ne précise pas les pages incriminées.

La « zone en clair »

À tout moment du traitement, les agents peuvent afficher une page-écran correspondant à une « zone en clair », où chacun peut entrer les informations qu'il juge utiles à la compréhension du dossier.

Ce principe a été conservé sur le logiciel B, mais il se présente différemment. Il existe dorénavant non pas une zone mais une dizaine possibles. L'espace alloué à chacune de ces zones est organisé en priorités, classées de 1 à 3. La première est indélébile, les deux autres ne peuvent être effacées par les agents, sauf en réécrivant par-dessus. Par ailleurs, l'espace est réduit ; ce qui remet en question les règles d'écriture installées entre les agents (notamment les modes d'abréviation). Enfin, pour obtenir une de ces « zones en clair », les agents doivent également les nommer en début de traitement. Toutefois, le logiciel B s'avère, dans certains cas, plus complet dans le recueil des informations que le logiciel A. Aussi, la nécessité de remplir ces zones peut se faire moins sentir.

L'interface

De manière globale, le logiciel est considéré par les agents comme plus convivial que le précédent : le logiciel se situe dans un environnement « windows ». Toutefois, le système de codage des informations n'est pas homogène d'une page-écran à une autre ; ce qui perturbe les agents. Par exemple, « Monsieur » peut alternativement devoir s'écrire « M », « Mr » ou « Mon ».
Les dates nécessitent parfois des barres obliques, l'indication du jour, le chiffrage complet de l'année suivant la page-écran. Cette hétérogénéité a longtemps été source de difficultés,
particulièrement en période d'apprentissage : le logiciel refuse alors d'aller plus loin dans la procédure tant que le codage n'est pas correct.

Aventur, F. (1994). La formation continue des salariés à partir de 45 ans. Dans, Salzberg, Guillemard (dir), *Emploi et Vieillesse, Cahiers Travail et Emploi*, DARES, La Documentation Française.

Cau-Bareille, D., Volkoff, S. (1998). Vieillesse et informatisation dans le tertiaire, une approche par l'analyse de l'activité de travail. *Travail et Emploi*, 76.

Collis, C., Mailer, T. (1999). Gradual retirement in Britain : problems and prospects. Contribution à l'atelier *ICOH Healthy and productive ageing*, La Haye, 1999.

Daniellou, F. (1996). Questions épistémologiques autour de l'ergonomie. Dans Daniellou (dir), *L'ergonomie en quête de ses principes*, Octarès, Toulouse.

Daniellou, F. (1986). *L'opérateur, la vanne, l'écran*. Montrouge, ANACT.

Delgoulet, C. (2000). *La formation professionnelle des travailleurs vieillissants : composantes motivationnelles et modes d'apprentissage d'une technique de maintenance ferroviaire*. Thèse d'ergonomie, Laboratoire Travail et Cognition, Université Toulouse II, Toulouse, 244p.

Gaudart, C., Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique. *Formation Emploi*, 67.

Gaudart, C., Pondaven, S. (1998). Polyvalence, vieillissement et expérience dans deux métiers de la sidérurgie. *Actes du XXXIIIe Congrès de la SELF*, laboratoires d'ergonomie du CNAM, EPHE, Paris, p. 599-609.

Gaudart, C. (1996a). *Transformations de l'activité avec l'âge dans des tâches de montage automobile sur chaîne*. Thèse d'ergonomie, Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, Ecole Pratique des Hautes Etudes, Paris, 215 p.

Gaudart, C. (1996b). Vieillir mais tenir la cadence. *Gérontologie et Société*, 77.

Guillemard, A-M. (1994). Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'œuvre. Dans, *Emploi et Vieillesse, Cahier Travail et Emploi*, DARES ministère du Travail.

Hukki, K., Seppala, P. (1992). Utilization of usser's experience in the introduction of information technology : a study in a large municipal organization. In Ilmarinen (dir) *International Scientific Symposium on Aging and Work*, Haïkko, Finland, 28-30 mai.

IFOP (1961). *Trois études sur les problèmes de la vieillesse*. Sondages 3 et 4.

Marquié, J-C. (1995). Contraintes cognitives, contraintes de travail et expérience : les marges de manœuvre du travailleur vieillissant. Dans, Marquié, Paumès, Volkoff (dir), *Le Travail au fil de l'âge*, Octarès, Toulouse.

Marquié, J.C., Baracat, B. (1992). Technologies nouvelles et travailleurs anciens : le cas de l'informatique de bureau. *Travail et Emploi*, 54.

- Paumès, D., Marquié, J.-C. (1995). Travailleurs vieillissants, apprentissage et formation professionnelle. Dans Marquié, Paumès, Volkoff (dir), *Le Travail au fil de l'âge*, Octarès, Toulouse.
- Rosen, B., Jerdee, T.H. (1997). Too old or not too old. *Harvard Business Review*, 55, 6.
- 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.
- Pueyo, V. (Soumis). La « traque des dérives » : expérience et maîtrise du temps dans une tâche d'autocontrôle. *Travail et Emploi*.

NOTES

1. Nous ne développerons pas davantage cette question, objet de nombreuses recherches en psychologie du travail (Marquié, 1995). Les résultats aujourd'hui admis témoignent d'une possible baisse de performance avec l'âge pour certains mécanismes cognitifs élémentaires (la mémoire immédiate notamment). Mais cette baisse éventuelle apparaît modérée, variable selon les individus, et en lien très incertain avec les performances dans le travail et les apprentissages.
2. La conception d'un logiciel est elle-même une activité de travail, déterminée par un ensemble de contraintes, d'objectifs et de moyens. En évoquant ici une insuffisante prise en compte du travail réel des utilisateurs, nous ne mettons pas en cause les compétences techniques des informaticiens, ni leurs attitudes personnelles.
3. Une zone en clair est une zone de saisie de texte libre.
4. Une partie des résultats de cette première étude avaient été repris dans une publication (Cau-Bareille et Volkoff, 1998).
5. Il semble d'ailleurs que, pour les établissements localisés dans d'autres régions, la mise en place de B présente des avantages, car elle s'accompagne d'un travail « en temps réel » dont ces régions ne disposaient pas auparavant.
6. La grammaire impose ici le masculin, mais la très grande majorité des personnels de ces établissements sont des femmes.
7. Les contraintes de temps sont déterminées à la fois par la charge de travail des services, charge importante dans la période actuelle et dans cette région, et par des priorités à respecter, eu égard aux situations individuelles des usagers. La grande masse des traitements est effectuée directement par l'ordinateur central. Les employés n'interviennent que sur les modifications dans la situation des usagers, et sur les anomalies que ceux-ci constatent (ou croient constater) dans les versements. Comme le remarque une employée, « ce sont souvent les mêmes personnes qui ont le plus besoin d'argent et le plus besoin d'explications ». Dans ce contexte, les retards se cumulent, car ils déclenchent davantage de démarches d'usagers pour comprendre pourquoi leur dossier n'avance pas.
8. Au guichet, en principe, l'employé se contente de consulter le système, informer l'utilisateur, et préparer si besoin un traitement qui s'effectuera plus tard en « back office ». En pratique, l'urgence de certaines situations et la relative simplicité de l'opération à réaliser amènent régulièrement les employés à traiter des dossiers « en direct ».
9. D'après le coordinateur de la conception pour le logiciel régional A, la création de cette zone relevait, non d'une stratégie technique pointue, mais du bon sens : « on savait que dans le système informatique précédent (antérieur à A) il y avait un bloc-notes dont les employés se servaient énormément, on a décidé de leur maintenir cette possibilité ».
10. Le logiciel B décrit ici est celui qui a été initialement implanté. Dans les versions qui ont suivi, certains défauts de convivialité, mais pas tous, ont trouvé remède. C'est le cas pour le

positionnement des caractères, problème qui s'est résolu avec le passage à un matériel micro équipé de souris, avec des zones pré-affichées.

RÉSUMÉS

Comment les travailleurs vieillissants font-ils face aux changements technologiques ? Cet article présente une étude ergonomique qui tente d'aller au-delà des « stéréotypes » des relations entre âge et travail, en analysant le processus d'introduction d'un nouveau logiciel auprès d'opérateurs en milieu et en fin de carrière dans un organisme de services français. Quelles sont les stratégies d'expérience que les opérateurs vieillissants ont développées avec l'ancien logiciel ? Comment la formation et la conception même du nouveau logiciel permettent ou ne permettent pas un transfert de ces stratégies dans leur nouvelle situation de travail ? Les agents avaient auparavant développé des stratégies individuelles et collectives, ayant pour but d'anticiper et de faciliter les relations avec les usagers. Ces modes de fonctionnement étaient rendus possibles du fait de la souplesse du logiciel. Le nouveau, d'une conception plus rigide et plus procédurale, contraint les agents à un travail plus individualisé, avec un ordonnancement imposé. Par ailleurs, la période qui a suivi le retour au poste des agents après la formation s'est caractérisée par d'importants problèmes techniques ; ce contexte n'a pas favorisé une assise des connaissances théoriques fraîchement acquises par les agents qui se sont alors installés dans des stratégies de travail de court terme visant à « s'en sortir au quotidien ». Si tous les agents ont pâti de cette situation, cela a été particulièrement vrai pour les plus âgés : la possibilité de transférer leurs précédentes stratégies d'expérience s'avérait importante, eu égard aux contraintes de temps qu'elles permettaient de domestiquer. C'est toutefois sans compter sur les capacités d'adaptation des individus, y compris des vieillissants. Quelques mois après cette période difficile, les agents commencent à s'approprier d'autres espaces de dialogue qui, si cette pratique s'étend, leur permettront de renouer pour partie avec leurs anciennes stratégies d'expérience. Cette étude montre bien que les difficultés des opérateurs vieillissants découlent plutôt de choix techniques en matière de conception qui font abstraction de l'activité réelle de travail des opérateurs, que de caractéristiques liées par nature à l'avancée en âge.

How do elderly workers manage with technological changes ? This article presents the results of an ergonomic study, which tries to by-pass the usual stereotypes about age and work relationships. It analyses the process of introduction of a new software, in a French firm from the service industries where many middle-aged white collars are being employed. Which type of work strategies, linked to their professional experience, had these employees implemented with the former software ? How do the training methods, and the design of the software itself, allow or forbid to transfer old strategies towards the new situation The employees had formerly developed individual and collective operating modes, in order to anticipate and facilitate the relations with clients. These ways of doing were possible because of the flexibility of the software. The new one, more rigid and procedural, implies a more individualized activity, with a tight ranking of operations. Besides, when the employees came back to their workstations after training, important technical problems arose. This did not help them to consolidate their fresh theoretical knowledge. Therefore they settled in short run strategies aimed only at solving day-to-day difficulties. Everyone suffered from this situation, but especially the elderly: the possibility for them to transfer their ways of doing from one system to the other was all the more

important that it allowed them to face time constraints. Nevertheless, employees, including the elderly, showed remarkable capacities to adapt themselves. A few months after this painful period, they started appropriating new spaces of dialogue which, should these strategies become more widespread, will allow them to rebuild partly their former operating modes. The study shows that difficulties among elderly workers are due to technical options in designing which do not take into account real work activity, more than to age-related natural characteristics.

¿Cómo los trabajadores mayores enfrentan los cambios tecnológicos ? Este artículo presenta un estudio ergonómico que intenta ir más allá de los « estereotipos » de las relaciones entre edad y trabajo, al analizar el proceso de introducción de un nuevo software con operadores en mitad o fin de carrera en un organismo de servicios franceses. ¿Cuáles son las estrategias de experiencia que han desarrollado los operadores mayores con el antiguo software ? ¿Cómo la formación y la concepción misma del nuevo software permiten o no una transferencia de estas estrategias en su nueva situación de trabajo ? Antes, los agentes habían desarrollado estrategias individuales y colectivas, con el objetivo de anticipar y facilitar las relaciones con los usuarios. Estos modos de funcionamiento estaban posibles gracias a la flexibilidad del software. El nuevo, con una concepción más rígida y más procesal, obliga a los agentes a un trabajo más individualizado, con un ordenamiento impuesto. Por otra parte, el período que siguió la vuelta al trabajo de los agentes después de la formación se caracterizó por importantes problemas técnicos ; este contexto no favoreció una base de los conocimientos teóricos recién adquiridos por los agentes que se instalaron en una estrategia de trabajo a corto plazo, con el objetivo de « arreglárselas a diario ». Si todos los agentes sufrieron de esta situación, fue particularmente cierto para los mayores : la posibilidad de transferir las estrategias previas de experiencia se revelaba importante, habida cuenta de las coacciones de tiempo que permitían domesticar. Pero hay que contar con las capacidades de adaptación de los individuos incluso los mayores. Algunos meses después este período difícil, los agentes empezaron a apropiarse otros espacios de diálogo que, si esta práctica se extiende, les permitirá reconectar con su previas experiencias de experiencia. Este estudio demuestra que las dificultades de los operadores mayores resultan más bien de elecciones técnicas cuanto a la concepción (que prescinden de la actividad real de trabajo de los operadores) que de características vinculadas por naturaleza a su edad mayor.

INDEX

Mots-clés : vieillissement, expérience, communications, conception

Palabras claves : envejecimiento, experiencia, comunicaciones, concepción

Keywords : ageing, experience, communications, conception

AUTEUR

CORINNE GAUDART

Centre d'Études de l'Emploi, CRÉAPT, Immeuble Le Descartes II, 29, Promenade Michel Simon,
93166 Noisy Le Grand Cedex, France, Corinne.Gaudart@cee.enpc.fr