

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Viellissement de la main-d'œuvre,
rapports intergénérationnels
et pratiques de gestion**

RAPPORT SYNTHÈSE

Yolande Pelchat, Ph. D.

Directrice de recherche

André Campeau, Ph. D.

Michel Vézina, M.D., M.Sc.

Cochercheurs

Julie Bradette

Agente de recherche

Équipe RIPOST

CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières

Centre affilié universitaire

Québec (Québec)

Novembre 2003



Recherches sur les
Impacts
Psychologiques,
Organisationnels et
Sociaux du
Travail

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Viellissement de la main-d'œuvre,
rapports intergénérationnels
et pratiques de gestion**

RAPPORT SYNTHÈSE

Yolande Pelchat, Ph. D.
Directrice de recherche

André Campeau, Ph. D.
Michel Vézina, M.D., M.Sc.
Cochercheurs

Julie Bradette
Agente de recherche

Équipe RIPOST
CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières
Centre affilié universitaire
Québec (Québec)

Novembre 2003

Cette recherche qui s'insère dans les travaux du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor a été produite grâce à sa participation financière.

Le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

La mission du Centre d'expertise est de conduire, à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), des recherches diagnostiques et prospectives, en plus d'élaborer des outils et des modèles de gestion en ressources humaines. Les travaux du Centre doivent également permettre au SCT de dégager une vision prospective par rapport à différentes problématiques liées à la gestion des ressources humaines, afin d'éclairer les orientations gouvernementales en la matière.

Comité clientèle

Pour répondre le mieux possible aux besoins de la fonction publique, le Centre d'expertise s'associe, pour chacun de ses projets de recherche, à différents partenaires de la fonction publique regroupés au sein d'un comité que l'on nomme : le comité clientèle.

Ont participé aux travaux du comité clientèle sur la relation âge/travail dans la fonction publique québécoise :

- Monsieur Lucien Vallières, Ministère de la Culture et des Communications
- Monsieur Régis A. Malenfant, Ministère de l'Éducation
- Monsieur Claude Tremblay, Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Monsieur Robert Moreau, Ministère du Revenu
- Madame Carole Lachance, Assemblée nationale
- Monsieur Carol Proulx, Ministère des Ressources naturelles
- Monsieur Alain Bélanger, Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
- Madame Rosita Harvey, Ministère de la Santé et des Services sociaux (Secrétariat aux aînés)
- Madame Donatilla Cympaye, Ministère du Conseil exécutif (Secrétariat à la jeunesse)
- Madame Johanne Gosselin, Secrétariat du Conseil du trésor

Nous tenons à remercier ces personnes pour leur engagement et leur collaboration. Elles ont permis au Centre d'expertise de s'assurer que les projets de recherche répondent aux attentes des ministères et organismes.

Gestionnaire du projet de recherche :

- Madame Josée Gagnon, Secrétariat du Conseil du trésor

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'équipe de recherche et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministre.

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

La reproduction partielle de ce document est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

Il existe une version imprimée et une version électronique de ce document. La version imprimée est disponible à la Table patronale de concertation en santé et sécurité du travail, numéro 646-3402, ou par courriel [tpcsst@tablepatronalesst.gouv.qc.ca]. La version électronique est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm].

Pour de plus amples renseignements concernant ce document, vous pouvez vous adresser à la Direction de la recherche et du développement du personnel d'encadrement du Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique par téléphone au numéro (418) 528-6753 ou par courriel [centre.expertise.grh@sct.gouv.qc.ca].

Révision linguistique : Virginie Rompré, Italiques, sous la supervision de la Direction des communications (SCT)

Graphisme et mise en page : Direction des communications (SCT)

Dépôt légal – 3^e trimestre
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN - 2-551-21890-X

Novembre 2003

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| Équipe de recherche | 4 |
| Introduction | 5 |
| 1. État des connaissances sur l'âge et le travail : une perspective critique | 9 |
| 2. L'enquête de terrain | 12 |
| 2.1 Précisions méthodologiques | 13 |
| 2.2 Synthèse des résultats | 18 |
| Conclusion 1 | 19 |
| L'âge de l'employé renseigne peu sur son expérience du travail, c'est-à-dire la façon dont il vit et évalue sa situation. | |
| Conclusion 2 | 22 |
| Au moment de l'enquête, les rapports entre employés d'âge différent dans les collectifs de travail se faisaient davantage sous le mode de la collaboration que de l'antagonisme. | |
| Conclusion 3 | 25 |
| Plusieurs facteurs liés à l'organisation du travail risquent de mettre en péril les liens de collaboration entre employés d'âge différent. | |
| Conclusion 4 | 28 |
| Les gestionnaires jouent un rôle crucial dans la construction de l'expérience du travail des employés et dans les relations qu'entretiennent les plus jeunes et les plus âgés. | |
| 3. Des pistes d'action à explorer | 32 |
| Piste d'action 1 | 33 |
| Travailler à la consolidation des pratiques actuelles de transfert et d'entraide entre les employés d'âge différent. | |
| Piste d'action 2 | 34 |
| Repenser certaines pratiques de gestion des ressources humaines afin que celles-ci deviennent des appuis à la construction et au maintien d'une expérience du travail positive, tant chez les employés plus âgés que chez les plus jeunes. | |
| Piste d'action 3 | 37 |
| Repérer les facteurs qui contribuent à accentuer le « fossé » entre les gestionnaires et les employés d'âge différent. | |
| Bibliographie | 39 |
| Annexe | 43 |

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Yolande Pelchat est professeure associée au département d'anthropologie de l'Université Laval et chercheuse-boursière du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC). Titulaire d'un doctorat en anthropologie de l'Université Laval (1999), elle a rejoint l'équipe RIPOST à l'automne 2000, après une participation continue à de nombreux projets de recherche, tant dans le domaine de la santé et des services sociaux au Québec que dans celui du développement international. Ses intérêts de recherche portent, entre autres, sur la pratique professionnelle en tant que lieu de construction identitaire. Parmi ses publications figure *L'Obsession de la différence* (Presses de l'Université Laval, 2003), un ouvrage consacré à la pratique professionnelle dans le champ des sciences et des technologies.

Michel Vézina est professeur titulaire au département de médecine sociale et préventive de l'Université Laval et conseiller en santé au travail à l'Institut national de santé publique du Québec. Il est également coordonnateur scientifique de la recherche au CLSC-CHSLD Haute-Ville-des-Rivières. Il a terminé ses études de médecine en 1971 à l'Université Laval et, après avoir fait sa maîtrise en santé publique au Harvard School of Public Health, il a obtenu, en 1981, son diplôme de spécialiste en santé communautaire à l'Université Laval. Il a réalisé de nombreuses recherches et publications scientifiques portant sur les effets de l'organisation du travail sur la santé. Son expertise porte principalement sur les impacts sociaux et psychologiques du travail.

André Campeau est titulaire d'un doctorat en anthropologie de l'Université Laval (Québec 2001). Ses intérêts de recherche et ses publications concernent principalement la transformation des institutions québécoises, les rapports sociaux de travail et la transmission intergénérationnelle. Il enseigne l'anthropologie au cégep et collabore occasionnellement au journal *Le Devoir*. Il a travaillé à la réalisation de ce projet à titre de professionnel de recherche.

Julie Bradette détient un diplôme de maîtrise en anthropologie de l'Université Laval (2001). Elle s'est jointe à l'équipe RIPOST à l'automne 2001. Elle a participé à la réalisation de ce projet à titre de professionnelle de recherche.

Équipe RIPOST (Recherches sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail)

L'équipe RIPOST a obtenu sa première subvention d'infrastructure du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS), aujourd'hui Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC), en 1992. Elle est rattachée sur les plans administratif et fonctionnel au CLSC Haute-Ville-des-Rivières depuis 1999, année où ce dernier a été désigné centre affilié universitaire. L'équipe compte huit chercheurs permanents qui entretiennent des collaborations étroites avec d'autres chercheurs du Québec, du Canada et de l'étranger, auxquels s'ajoutent plusieurs professionnels de recherche et étudiants stagiaires. Les rapports sociaux d'âge en milieu de travail figurent parmi les thèmes retenus dans la programmation de recherche de l'équipe RIPOST.

Remerciements

Les membres de l'équipe de recherche tiennent à remercier tous ceux et celles qui ont participé à la réalisation de ce projet. Nous tenons à souligner la disponibilité et l'accueil qu'ont manifestés toutes les personnes que nous avons interviewées. Notre reconnaissance va également à mesdames Anne Boucher et Josée Gagnon qui ont travaillé à ce projet à titre de gestionnaire du projet de recherche. De plus, on ne saurait passer sous silence la participation active des membres du comité clientèle. Par la richesse des informations et des avis fournis, ils ont permis aux membres de l'équipe de recherche de valider de manière continue l'à-propos des options retenues pour la mise en œuvre et la réalisation du projet.

Yolande Pelchat,
Directrice de recherche

INTRODUCTION

Au Québec, comme dans bon nombre de sociétés industrialisées, le vieillissement de la main-d'œuvre et ses conséquences potentielles préoccupent. La volonté d'entreprendre des actions pour faire face à l'évolution démographique actuelle semble partagée par plusieurs acteurs, dont le gouvernement du Québec. Celui-ci se voit interpellé par la question du vieillissement de la main-d'œuvre, non seulement comme dispensateur de services en matière d'emploi et de soutien au revenu, mais aussi à titre d'employeur. Des données récentes indiquent en effet que près de la moitié du personnel de la fonction publique québécoise est âgée de 45 ans et plus, une proportion sensiblement plus grande que celle observée cinq ans plus tôt¹. Dans les années à venir, l'appareil d'État sera donc confronté à un retrait rapide du personnel existant et à une entrée en poste plus ou moins imposante de nouvelles recrues². Pour prévenir cette situation, le Conseil du trésor adoptait, en 2002, un plan d'action qui fixe aux ministères et aux organismes des objectifs annuels de recrutement de travailleurs de moins de 35 ans de manière à compenser les départs à la retraite qui se feront de plus en plus nombreux (Secrétariat du Conseil du trésor, 2002a).

Dès sa mise sur pied, au début de l'année 2001, le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines a, de son côté, fait de la question du vieillissement de l'effectif de la fonction publique québécoise et de ses implications pour la gestion des ressources humaines un thème prioritaire de recherche. L'évolution démographique observée dans les milieux de travail soulève en effet de nombreuses questions. Quelles sont les difficultés, mais aussi les ouvertures et les possibilités, qu'est susceptible de provoquer cette situation généralement qualifiée de « vieillissement de la main-d'œuvre » ? Une telle situation est-elle porteuse de tensions ou de conflits « intergénérationnels » ? Quels ajustements aux pratiques de gestion des ressources humaines l'évolution démographique actuelle commande-t-elle ? Quelles sont les stratégies d'action à privilégier ? Quelles sont les avenues de réflexion sur l'organisation du travail qui demanderaient à être explorées plus avant ?

¹ De mars 1995 à mars 2000, la proportion des 45 ans et plus est passée de 39,7 % à 49,7 % dans l'ensemble de l'effectif tandis que, chez le personnel régulier, elle est passée de 42,6 % à 56,3 % (Secrétariat du Conseil du trésor, 2001).

² Selon les calculs effectués à l'Institut de la statistique du Québec, il y aura environ 5 500 prises de retraite au cours de la période 2000-2005. Ce nombre augmenterait ensuite rapidement, passant à 12 000 entre 2005 et 2010, puis à 16 000 entre 2010 et 2015 (Girard et Thibault, 2001). Selon le Secrétariat du Conseil du trésor, environ 21 000 personnes occupant un poste régulier quitteront la fonction publique au cours des dix prochaines années (Communiqué du Cabinet du ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique, Conseil du trésor, 26 juin 2001).

C'est dans le but d'apporter des éléments de réponse à ces questions que nous avons élaboré et mis en œuvre, en fin d'année 2001, un projet de recherche ayant pour thème général l'avancée en âge en milieu de travail³. Le questionnement qui l'a motivé prend la forme suivante : quelles actions envisager pour que l'exercice de la gouvernance et de la gestion publique, auquel participent de nombreux travailleurs et travailleuses, évite que certaines personnes soient, en raison de leur âge, entraînées vers une détérioration plus ou moins marquée de leur expérience du travail et de leur état de santé (stress, détresse psychologique, etc.) ?

D'entrée de jeu, nous avons choisi de situer la démarche dans une perspective d'identification des stratégies les plus susceptibles de mettre à profit la contribution et l'expertise d'employés d'âge différent et de contrer les processus de marginalisation, voire d'exclusion, des uns et des autres. Dès le départ, nous avons donc cherché à sortir d'une approche centrée essentiellement sur la description des caractéristiques et des besoins d'un groupe particulier de travailleurs et de travailleuses, en l'occurrence les travailleurs âgés. Nous nous sommes plutôt donné pour mandat de cerner ce qui fait problème pour les uns et les autres, jeunes et âgés, et de débusquer les dynamiques qui les éloignent ou les rapprochent. Dans notre esprit, la quête d'avenues nouvelles d'intervention nécessite que l'on accepte, du moins temporairement, de prendre une certaine distance par rapport à une démarche qui consisterait essentiellement à décrire les caractéristiques des travailleuses et des travailleurs âgés, pour ensuite formuler des interventions à l'intention exclusive de cette population cible. Suivant Boltanski dans ses travaux désormais célèbres sur la formation des groupes sociaux (1982), nous avons mis de côté une démarche de recherche qui partirait de « l'évidence de l'existence du groupe [social] *comme une chose* bien délimitée et délimitable, enracinée dans l'ordre de l'économie et/ou de la technique » (Corcuff, 1995 : 85, en italique dans le texte). Nous avons plutôt opté pour une approche constructiviste qui soutient que les représentations de l'âge, sur lesquelles prennent parfois appui des pratiques d'exclusion des travailleurs âgés, se construisent par « une multiplicité de changements collectifs, discontinus, partiels qui ont lieu sous nos yeux, dont nous sommes les acteurs (et les sujets) » (Gauillier, 1988 : 22-24). Ainsi, nous évitons l'*a priori* d'une différence essentielle fondée sur l'âge et celui de l'existence d'un fossé intergénérationnel, déjà existant, et qui ferait du milieu de travail un simple lieu où se manifeste et s'exprime cet écart. La démarche consiste plutôt à cerner les conditions de production au quotidien de travailleurs de « génération » différente, c'est-à-dire à saisir ce qui, dans le cours même des activités professionnelles de différents acteurs, qu'ils soient gestionnaires ou employés⁴, contribue à l'émergence de ces générations.

³ Un protocole de recherche intitulé *Relation âge/travail dans la fonction publique québécoise et implications pour la gestion des ressources humaines* a été soumis au Centre d'expertise en gestion des ressources humaines à l'été 2001 et approuvé à l'automne suivant.

⁴ Dans l'acception que nous lui donnons ici, la catégorie « gestionnaires » renvoie au personnel cadre, indépendamment de son niveau de gestion. La catégorie « employés » renvoie pour sa part aux autres catégories d'emploi.

Quatre objectifs ont guidé notre démarche et posé les jalons de notre cadre d'analyse, soit :

- repérer, à partir de situations concrètes, les aspects de l'organisation du travail qui favorisent, ou font obstacle, à la construction et au maintien d'une expérience du travail positive chez les employés ;
- établir en quoi les employés plus âgés, qui constituent et constitueront dans les années à venir une grande part de la main-d'œuvre, divergent des plus jeunes, qui assureront la relève, dans la description qu'ils font de leur expérience du travail et de ce qui la détermine ;
- examiner de quelle façon et dans quelles circonstances la différence d'âge peut entraver les collaborations entre les employés et contribuer à l'émergence de conflits et de clivages ;
- dégager des pistes d'action en matière de gestion des ressources humaines.

Par la mise en œuvre de ce projet de recherche, nous cherchons donc à identifier certains défis que soulève, pour la gestion des ressources humaines, l'évolution démographique de la fonction publique québécoise, une évolution qui, comme nous l'avons souligné plus haut, est marquée par : 1) une forte proportion de travailleurs de 45 ans ou plus qui cumulent plusieurs années d'expérience dans la fonction publique ; 2) un nombre imposant de départs à la retraite au cours des dix ou quinze prochaines années ; 3) l'entrée en poste de nouvelles recrues, vraisemblablement peu expérimentées, qui devront assurer la relève du personnel sortant.

Dans le cadre de ce projet de recherche, trois grandes étapes étaient prévues. Une **première étape**, préalable à l'enquête de terrain proprement dite, consistait à faire un bilan-synthèse des écrits traitant de la relation âge/travail et des pratiques de gestion des ressources humaines qui y sont associées. Par cet exercice, notre intention était d'offrir aux acteurs de la fonction publique interpellés par la question de l'évolution démographique du personnel un accès rapide aux conclusions des travaux réalisés jusqu'à maintenant et de permettre un choix davantage avisé des thèmes à privilégier dans l'enquête de terrain. La **deuxième étape** consistait à mener une enquête auprès du personnel de la fonction publique québécoise de manière à nourrir la réflexion à partir de situations de travail concrètes. Cette enquête a permis de documenter empiriquement : 1) la façon dont les employés d'âge différent vivent et évaluent leur situation de travail, décrivent les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues et rendent compte de leurs rapports à la gestion ; 2) la façon dont les gestionnaires définissent, à leur tour, les situations de travail des employés, jeunes et âgés, rendent compte des difficultés et des possibilités qui s'offrent aux uns et aux autres et développent des pratiques visant le maintien d'une expérience du travail positive chez les uns et les autres et la construction de différentes formes de

collaboration. Au total, un peu plus de soixante entretiens semi-dirigés ont été menés, dont une vingtaine auprès de gestionnaires et une quarantaine auprès de techniciens et de professionnels d'âge différent (parmi lesquels figurent quelques représentants syndicaux). Ces répondants ont été sélectionnés dans une dizaine d'unités de service (unités de contenu et unités d'opération) de deux ministères, soit le ministère du Revenu et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale⁵. Enfin, la **troisième étape** consistait à définir des pistes d'action en matière de gestion des ressources humaines applicables à la fonction publique québécoise. Dans notre esprit, il s'agissait moins de formuler des recommandations que de dégager des pistes de travail méritant d'être explorées par les acteurs concernés, en l'occurrence les directions des ressources humaines.

Le présent document expose la démarche entreprise à chacune des étapes et en présente les grandes conclusions⁶. La première partie fait état de notre analyse critique de l'état des connaissances produites jusqu'à maintenant autour de la question de l'âge et du travail. La deuxième partie apporte les précisions nécessaires sur la mise en œuvre de l'enquête de terrain et fait état des grandes conclusions qui découlent de l'analyse du matériel recueilli. L'exposé de ces conclusions est aussi l'occasion de revenir brièvement sur certains constats présentés dans les travaux de recherche antérieurs. Ce faisant, le lecteur sera à même non seulement de constater l'originalité de l'analyse, mais aussi d'en entrevoir la portée pour la compréhension des multiples facettes que recouvre la question du vieillissement de la main-d'œuvre. Enfin, la troisième partie pose quelques balises pour l'élaboration d'interventions. Tel que précisé plus haut, il s'agit moins de recommandations proprement dites que d'un énoncé de pistes d'action à explorer.

Nous tenons à signaler que la réalisation de chacune des étapes a largement bénéficié des commentaires et des suggestions formulés par les membres du comité-clientèle mis sur pied, à l'automne 2001, par le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. Ayant pour mandat d'assurer que le projet de recherche réponde aux préoccupations et aux besoins de la fonction publique, ce comité composé de directeurs de ressources humaines et d'autres représentants de différents ministères et organismes de la fonction publique québécoise a, par la richesse des informations et des avis fournis, permis à l'équipe de recherche de constamment mesurer l'à-propos des options retenues, que celles-ci soient d'ordre méthodologique ou analytique.

⁵ Au moment de la rédaction de ce rapport, ce ministère avait été renommé ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. Dans le document, nous utilisons le nom qui avait cours au moment de l'enquête.

⁶ La publication de l'exposé détaillé des résultats est en préparation. Elle est prévue pour le premier trimestre de 2004.

1. **ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'ÂGE ET LE TRAVAIL : UNE PERSPECTIVE CRITIQUE**

Confrontés à la proportion croissante de travailleurs dits « vieillissants » et au départ à court et moyen terme d'une grande partie de l'effectif actuel, quelles stratégies les gestionnaires de ressources humaines œuvrant au sein de la fonction publique québécoise devraient-ils privilégier ? C'est dans la perspective de tracer les contours des connaissances actuelles et d'apporter quelques éléments de réponse à cette question que nous avons, préalablement à la conduite de notre enquête de terrain, procédé à une recension d'écrits portant sur la relation âge/travail⁷. Par cet exercice, nous voulions principalement :

- rendre compte de ce qu'offrent les travaux récents relativement aux impacts, potentiels ou réels, de certaines stratégies de gestion des ressources humaines sur les travailleurs d'âge différent, les relations qu'ils tissent entre eux ou encore la mise en commun de leurs compétences et de leurs expertises ;
- examiner les pistes d'action proposées par les auteurs des ouvrages recensés ;
- cerner les limites des connaissances actuelles en vue de préciser les thématiques et les axes de recherche à privilégier.

À l'issue de ce travail de recension, force est de constater le faible nombre d'études et d'analyses qui portent spécifiquement sur la relation âge/travail dans la fonction publique⁸. Néanmoins, les ouvrages à portée théorique et les travaux empiriques réalisés dans d'autres milieux permettent de dégager certaines pistes pour amorcer le travail de réflexion préalable à l'élaboration de stratégies d'action. Notre intention n'est pas de faire état ici des conclusions auxquelles sont arrivés les auteurs recensés⁹, mais plutôt de clarifier les orientations qui ont dominé les travaux réalisés jusqu'à maintenant et d'en exposer quelques limites.

Le peu d'investigations approfondies sur les dynamiques organisationnelles

Les études réalisées jusqu'à maintenant s'attardent peu aux milieux concrets dans lesquels évoluent les employés d'âge différent. Ainsi, les pratiques des différents groupes d'acteurs impliqués (employeurs, gestionnaires, travailleurs, etc.) et les relations qu'ils entretiennent restent peu documentées. De fait, la plupart des études ne permettent pas de comprendre les dynamiques qui ont cours dans l'organisation et qui influencent les pratiques des

⁷ Dans ce document, nous utilisons l'expression « relation âge/travail » pour désigner une réalité aux multiples facettes et autour de laquelle s'est construit un champ d'études et de recherches particulier. Son usage ne présuppose pas l'adoption d'un cadre théorique ou conceptuel particulier. Tout au plus dirons-nous qu'elle délimite un espace de réflexion et d'action.

⁸ Pour les besoins de cet exercice, nous avons mis à profit des recensions d'écrits portant sur des problématiques apparentées qui ont été produites au cours des dernières années. Ces sources ont été enrichies par un repérage d'autres documents à l'aide de différents moteurs de recherche utilisés en sciences sociales tels que Sociological Abstracts, Current Contents et Repère. Pour la liste des publications consultées, voir Campeau et Bradette (2002).

⁹ Ces conclusions sont résumées en annexe. Pour la version intégrale de la recension des écrits, voir Campeau et Bradette (2002).

employeurs et des gestionnaires, entre autres, à l'endroit des travailleurs d'âge différent. Plusieurs dimensions sont ainsi laissées dans l'ombre, que celles-ci renvoient à la structure décisionnelle, aux pratiques formalisées ou encore aux normes informelles. Comme l'a mentionné Beausoleil (1998 : 117), ces études disent peu sur « les modes de relations dans l'entreprise, les traditions, les modes de transfert des connaissances, la relation entre les groupes d'âge et les groupes professionnels (par exemple), etc. ». Cette façon d'approcher l'organisation n'est pas indépendante d'une seconde caractéristique qui tient cette fois à la sélection des répondants sollicités dans le cadre des études. Dans leurs travaux portant sur les dimensions organisationnelles, les chercheurs ont surtout eu recours aux cadres supérieurs, aux directeurs de personnel et aux gestionnaires en général, principalement dans les grandes entreprises et dans le secteur privé. Ce faisant, les perspectives d'autres groupes d'acteurs sont quasi absentes.

Un silence presque total sur le rapport subjectif au travail

Ci-dessus, nous avons signalé qu'une forte proportion des études portant sur les pratiques de gestion qui ont cours dans les organisations font principalement appel aux employeurs et aux gestionnaires. Ainsi, le rapport subjectif au travail des salariés, c'est-à-dire le sens que ces derniers donnent à leur travail, est peu étudié. Du moins, c'est ce qui ressort de notre examen des écrits traitant de la relation âge/travail. C'est également le constat établi par Damasse et Doyon (2000 : 40) au terme de leur recension des écrits sur le vieillissement prématuré des travailleurs. Ces auteurs soulignent en effet que « [le] rapport au travail de ces travailleurs en tant qu'élément important de la relation âge-travail-santé [...] est malheureusement sous-estimé ». Ainsi, une attention plus marquée devrait être accordée à la façon dont les travailleurs eux-mêmes interprètent leur situation. Le développement de recherches qualitatives devrait être accentué, considérant que celles-ci permettent d'explorer davantage les divers aspects du travail **tels que vécus** par les employés ainsi que l'hétérogénéité de ces expériences subjectives.

Un recours ambigu aux notions d'âge et de génération

Les publications portant sur la relation âge/travail recourent fréquemment à la notion de génération. Cette notion, dont les médias d'information font aussi largement usage, est généralement utilisée pour établir des distinctions entre diverses cohortes de travailleurs. Il importe toutefois d'être vigilant dans le recours à cette notion. Bien que la génération serve de référent central du système de pensée et d'action des gens, elle peut aussi s'avérer un concept-écran dont l'effet est de masquer d'autres réalités, comme les différences entre les classes sociales ou les sexes. En d'autres mots, la généralisation de comportements ou d'attitudes à une « génération » particulière n'est pas sans ambiguïtés.

Une construction théorique peu développée

Au cours de ce travail de recension, nous avons été à même de constater que le recours au groupe d'âge comme critère de différenciation entre les travailleurs est somme toute généralisé, voire banalisé. Les travaux accordent tous à l'âge d'état civil, parfois à la génération, le pouvoir de révéler et de fixer des catégories différentes de travailleurs. Il n'est pas surprenant qu'ils ouvrent plus souvent qu'autrement sur la « découverte » de besoins qui sont spécifiques aux travailleurs vieillissants et sur des recommandations de développement d'interventions qui s'adressent spécifiquement à ce groupe d'âge en tant que catégorie « à part ». D'une part, cette orientation générale donne à penser qu'il existe pour ainsi dire une différence « de nature » entre les jeunes travailleurs et les travailleurs âgés, une sorte de fait indiscutable qui serait somme toute indépendant des milieux de travail, des transformations organisationnelles, des pratiques de gestion, etc. D'autre part, elle conduit à penser la relation âge/travail essentiellement en termes d'actions à entreprendre pour atténuer les interventions sur les conditions de travail ou éviter d'accentuer les difficultés que les travailleurs d'un groupe d'âge particulier éprouvent dans l'accomplissement de leurs fonctions professionnelles. Cela n'est pas sans conséquences pour l'intervention. En effet, les interventions ciblant essentiellement les travailleurs vieillissants peuvent renforcer la marginalisation de ce groupe, susciter des tensions entre les travailleurs et contribuer à dévaloriser leur apport à l'organisation. Ici aussi, nous devons conclure à la nécessité de pousser plus avant la réflexion sur les multiples facettes que recouvre la question du vieillissement de la main-d'œuvre de manière qu'elle ne soit pas réduite à une question d'adaptation des milieux de travail aux travailleurs dits vieillissants. En effet, centrer les interventions sur un groupe particulier comme celui des travailleurs vieillissants n'est pas sans risque. Prenant l'exemple des programmes de développement du travail à temps partiel pour les travailleurs âgés, Gaullier (1999 : 126) maintient que de tels programmes seraient « porteur[s] du danger de renforcer une stigmatisation liée à l'âge, de dévaloriser davantage les salariés âgés : dorénavant le travail à temps partiel sera associé aux femmes et aux vieux... ». En d'autres termes, il faut chercher à éviter que « les critères d'âge deviennent de plus en plus puissants au même titre que ceux liés à l'ethnicité ou au sexe » (Gaullier, 1997 : 71).

Les défis que soulève la question du vieillissement de l'effectif de la fonction publique sont nombreux, tant pour les gestionnaires directement concernés que pour les milieux de recherche. Plusieurs pistes devront être explorées plus avant. Le présent projet ne parviendra certes pas à répondre à l'ensemble des questions laissées en suspens dans les travaux antérieurs. Nous espérons néanmoins qu'il apportera une contribution significative.

2. L'ENQUÊTE DE TERRAIN

L'enquête de terrain est au cœur de la démarche que nous avons entreprise en vue de dégager des pistes d'action permettant de relever les défis qu'engendre l'évolution démographique actuelle de la fonction publique québécoise. Par cette enquête, nous souhaitons documenter empiriquement :

- comment l'âge intervient dans la façon dont les employés vivent et évaluent leur situation de travail, dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues ainsi que dans leurs rapports à la gestion ;
- comment les pratiques de gestion contribuent à construire des rapports d'âge particuliers, c'est-à-dire comment elles retravaillent les possibilités qui s'offrent aux jeunes employés et aux plus âgés, favorisent (ou entravent) le maintien d'une expérience du travail positive chez les uns et les autres et facilitent la mise en œuvre de différentes formes de collaboration entre les employés d'âge différent.

Pour ce faire, nous avons choisi de suivre les principes directeurs de l'ethnographie et de privilégier une technique particulière de collecte de données, soit les entrevues semi-dirigées. Cette technique a en effet l'avantage de laisser au répondant la possibilité d'identifier lui-même les aspects qu'il considère comme importants et de les formuler dans ses propres mots. Elle permet ainsi d'éviter que l'interprétation que propose le répondant du phénomène à l'étude soit déjà organisée et structurée en fonction de variables et de concepts prédéterminés par les chercheurs. La démarche adoptée se veut donc davantage inductive que déductive, sa visée étant de générer des hypothèses plutôt que de tester des hypothèses formulées dès le départ. Ici, nous nous rapprochons de la position de Beausoleil (1998) selon laquelle les approches qualitatives s'avèrent plus appropriées lorsqu'il est question d'examiner les dynamiques qui donnent lieu à des rapports d'âge particuliers. En outre, considérant le peu de travaux qui ont abordé la relation âge/travail dans les administrations et l'absence d'outils de mesure validés, une première démarche réalisée sous le mode de l'exploration s'avérait essentielle. L'orientation générale de la démarche étant clarifiée, nous en présentons les dimensions plus spécifiques dans les pages qui suivent.

2.1 Précisions méthodologiques

La population à l'étude

La population visée par l'enquête peut être divisée en deux grandes catégories : d'une part, les professionnels et les techniciens de tous âges travaillant dans la fonction publique québécoise, que nous avons regroupés ici sous l'appellation « employés »¹⁰ et, d'autre part, les gestionnaires travaillant dans cette même fonction publique, une catégorie qui comprend tous les cadres, indépendamment de leur niveau de gestion.

Ce projet étant de nature exploratoire, nous avons choisi de retenir deux sites d'enquête, chacun correspondant à un ministère. Cette option tient principalement à deux raisons. La première a trait à la validité externe, c'est-à-dire au pouvoir de généralisation des résultats. La multiplication des sites ou des cas permet d'apprécier jusqu'à quel point les résultats sont spécifiques à chacun des cas à l'étude (Gauthier, 1998). La deuxième a trait à l'approche retenue et à sa faisabilité. Tel que précisé plus haut, nous souhaitions appréhender la relation âge/travail dans des situations concrètes de travail. Le fait de concentrer la collecte de données dans deux ministères permettait d'approfondir notre connaissance de ces milieux et de repérer, le cas échéant, des événements marquants susceptibles d'avoir eu un impact particulier sur la relation âge/travail.

La sélection des deux ministères a été faite sur la base de trois critères. Le premier est lié à la proportion de jeunes employés (moins de 35 ans) au sein du ministère. Nous voulions ainsi nous assurer d'y retrouver des situations de travail où se côtoient des jeunes employés et des employés plus âgés. Étant donné la faible proportion des moins de 35 ans dans l'ensemble de la fonction publique, il importait de sélectionner des ministères dont le rajeunissement de l'effectif était plus marqué. Le deuxième critère a trait à la présence au sein du ministère d'unités de contenu et d'unités d'opération. Comme les tâches effectuées par les employés de chaque type d'unité diffèrent considérablement, nous tenions à couvrir les unes et les autres dans chacun des deux ministères. Le troisième critère renvoie au potentiel de rayonnement des résultats pour la fonction publique en général. Sans prétendre être en mesure de repérer un ministère « type », il nous a semblé important d'éviter de choisir des ministères ou organismes trop singuliers, c'est-à-dire des ministères ou organismes dont certaines caractéristiques, comme le mandat, la taille ou la structure organisationnelle, seraient venues réduire la portée des résultats. Sur la base de ces critères, deux ministères ont été retenus, soit le ministère du Revenu (MRQ) et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS). Au moment de procéder à l'enquête, l'effectif de chacun de ces ministères dépassait 8 000 personnes. Pris ensemble, ils représentaient

¹⁰ Avec le personnel de bureau, ces deux catégories d'emploi sont celles qui comptent le plus de personnes. Des considérations liées essentiellement à la faisabilité du projet nous ont amenés à ne retenir que les professionnels et les techniciens et à ne pas inclure le personnel de bureau.

24 % de l'effectif total de la fonction publique québécoise. La proportion des moins de 35 ans était de 16 %, soit légèrement supérieure à celle observée dans l'ensemble de la fonction publique (14 %). Quant à la proportion de gestionnaires, elle variait entre 4 % et 5 %, soit un peu en dessous de la moyenne de la fonction publique (6 %).

Une première liste d'unités de service a été établie conjointement avec une personne-ressource de la direction des ressources humaines de chacun des deux ministères concernés. Sur la base des données démographiques agrégées de chacune de ces unités, l'équipe de recherche a procédé à la sélection finale des unités de service. L'examen de ces données démographiques visait à assurer que le bassin potentiel de répondants était suffisamment grand pour constituer un échantillon de répondants diversifiés en fonction de l'âge (moins de 35 ans et 35 ans et plus) et de la catégorie d'emploi (employés et gestionnaires). Au total, neuf unités de service des deux ministères (cinq unités de contenu et quatre unités d'opération) ont été retenues.

Le recrutement des répondants

À l'étape de la conceptualisation du présent projet, nous avons estimé à soixante le nombre d'entrevues à réaliser pour mener à bien cette recherche exploratoire, soit une vingtaine auprès de jeunes employés (de moins de 35 ans), une vingtaine auprès d'employés plus âgés (35 ans et plus) et une vingtaine auprès de gestionnaires. Nous avons également prévu interviewer quelques représentants syndicaux de manière à mieux saisir le point de vue des instances syndicales sur l'évolution démographique actuelle dans la fonction publique. À l'exception des quatre représentants syndicaux, qui ont été sélectionnés à partir d'informations transmises par une personne-ressource à la direction des ressources humaines de chaque ministère et recrutés par téléphone, toutes les personnes recrutées ont d'abord été contactées par lettre postale¹¹. Au total, près de 250 lettres de sollicitation accompagnées d'une fiche-réponse ont été envoyées¹². Environ une personne sur trois (81) a répondu positivement à l'invitation de participer à la recherche. Sur la base des renseignements paraissant dans la fiche-réponse, une deuxième sélection a été effectuée de manière à obtenir un nombre suffisant de répondants dans chacune des catégories prédéterminées. Les personnes ont par la suite été contactées par téléphone pour fixer le moment et le lieu de l'entrevue. Le tableau 1 fait état de la répartition des personnes qui ont été interviewées.

¹¹ La liste des personnes a été constituée de la façon suivante. À partir des données agrégées et dénominalisées fournies par les directions des ressources humaines des deux ministères concernés sur l'effectif de chacune des unités de service retenues, l'équipe de recherche a demandé à chaque direction d'effectuer un échantillonnage de type probabiliste. Pour chacune des catégories retenues (par exemple, professionnels de moins de 35 ans, gestionnaires, techniciens de 35 ans et plus), nous avons indiqué la procédure à suivre. Selon le bassin potentiel de répondants de chaque unité et le nombre souhaité de répondants, la consigne pouvait prendre la forme suivante : « retenez le 5^e, le 10^e, le 15^e nom, et ainsi de suite, de la liste ». Lorsque le bassin potentiel était plus réduit, la consigne pouvait consister à retenir un nom sur deux ou encore tous les noms. Dans les cas où le nombre de répondants potentiels le permettait, nous avons multiplié par cinq le nombre souhaité pour chacune des catégories de manière à prévenir l'éventualité d'un faible taux de réponse.

¹² Sur la fiche-réponse, la personne indiquait divers renseignements la concernant : le sexe, l'âge, la scolarité, l'ancienneté dans la fonction publique et dans l'unité de service, l'unité de service où elle travaille, le titre et le statut d'emploi, un numéro de téléphone où la joindre.

Tableau 1
Profil des personnes interviewées*

| | Employés | | | Gestionnaires | Total |
|------------------------|----------------|-------------|------------|---------------|-------|
| | Professionnels | Techniciens | Sous-total | | |
| Total | 19 | 21 | 40 | 19 | 59 |
| <i>MESS</i> | 11 | 12 | 23 | 9 | 32 |
| <i>MRQ</i> | 8 | 9 | 17 | 10 | 27 |
| <i>Contenu</i> | 18 | 2 | 20 | 10 | 30 |
| <i>Opération</i> | 1 | 19 | 20 | 9 | 29 |
| <i>Moins de 35 ans</i> | 10 | 7 | 17 | 0 | 17 |
| <i>35 à 44 ans</i> | 2 | 4 | 6 | 5 | 11 |
| <i>45 à 54 ans</i> | 5 | 5 | 10 | 13 | 23 |
| <i>55 ans et plus</i> | 2 | 5 | 7 | 1 | 8 |
| <i>Femmes</i> | 10 | 14 | 24 | 12 | 36 |
| <i>Hommes</i> | 9 | 7 | 16 | 7 | 23 |

* Les quatre représentants syndicaux du Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ) et du Syndicat des professionnelles et des professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) ne sont pas inclus dans le tableau.

Les entrevues

Deux schémas d'entrevue distincts, l'un pour les employés et l'autre pour les gestionnaires¹³, ont été élaborés et testés avant le début de l'enquête proprement dite. Chaque schéma énonçait les thèmes à aborder avec le répondant. Dans le cas des employés (professionnels et techniciens), les questions visaient à saisir les liens potentiels entre l'âge des employés et la façon dont ils vivent et évaluent leur situation de travail, les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues et leur appréciation des pratiques de gestion et des grandes orientations de nature organisationnelle. Ainsi, l'employé était invité à parler de la nature de son travail, du climat, des collaborations avec d'autres employés (du même âge ou d'un âge différent), des aspects stimulants ou démotivants, des pratiques de gestion, etc. Dans le cas des gestionnaires, les thèmes retenus pour l'entrevue visaient davantage à cerner les difficultés qu'ils associent à l'évolution démographique de l'effectif de la fonction publique, la façon dont ils perçoivent la situation des jeunes employés et celle des plus âgés ainsi que les pratiques mises en place ou envisagées. Ici, les gestionnaires étaient invités, entre autres, à tracer un portrait du personnel dont ils assurent la gestion, du climat de travail et des collaborations ou des conflits, mais aussi de leurs propres pratiques de gestion et leur contexte.

¹³ Le schéma utilisé pour les représentants syndicaux constitue une variante de celui utilisé pour les gestionnaires.

La très grande majorité des répondants (59 sur 63) ont été interviewés pendant la période allant du mois de juillet au mois de septembre 2002 par deux professionnels de recherche formés aux méthodes qualitatives. Les entrevues restantes ont été menées au cours de l'automne 2002. D'une durée variant entre 50 et 90 minutes, les entrevues se sont majoritairement tenues sur le lieu et pendant les heures de travail des participants à la recherche. Une entente à cet effet avait été prise préalablement avec chaque unité de service. Lorsque le répondant ne disposait pas d'un bureau fermé, la rencontre s'est déroulée dans une salle de réunion. Avant chaque entrevue, le répondant a été invité à prendre à nouveau connaissance des objectifs du projet et à signer le formulaire de consentement qui avait été préalablement approuvé par le comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval. Toutes les entrevues ont été enregistrées sur bande magnétique après acceptation écrite du répondant.

Traitement et analyse des données

La totalité des entrevues ont fait l'objet d'une transcription *verbatim*. Celle-ci a été vérifiée par un membre de l'équipe de recherche de manière à en assurer l'exactitude. Dans une deuxième étape, nous avons procédé au découpage du matériel, représentant environ 1 500 pages de texte, sur la base des thèmes retenus dans les schémas d'entrevue et, le cas échéant, de thèmes émergeant du matériel recueilli¹⁴. Une fois codée, chaque entrevue a fait l'objet d'une première analyse, ce qui a conduit à la production d'une fiche-synthèse par entrevue (analyse verticale). Chaque fiche a été revue par un autre membre de l'équipe qui avait préalablement pris connaissance de l'entrevue en question. Au terme de cette analyse verticale, nous avons procédé à une analyse transversale de manière à repérer les divergences et les convergences entre groupes de répondants ou à l'intérieur de chaque groupe. La décision de présenter les résultats non pas par ministère (MRQ et MESS), mais par type d'unité de service (opération et contenu) découle de cette analyse transversale. En effet, celle-ci a rapidement révélé que le type d'unité de service était davantage discriminant que le ministère. Ce faisant, elle montre l'influence des facteurs liés à l'organisation du travail.

Portée et limites de l'étude

La portée et les limites d'une recherche résultent en bonne partie des choix méthodologiques que font les chercheurs. Il va sans dire que le caractère exploratoire et la nature qualitative et compréhensive de la démarche que nous avons mise de l'avant ne permettent pas d'ouvrir sur des associations statistiques entre des variables prédéterminées. Un tel objectif aurait conduit à recourir à des méthodes quantitatives. Nous avons, pour notre part,

¹⁴ À titre indicatif, les grands codes retenus pour les entrevues menées auprès des employés sont : 1) activités et équipe de travail; 2) descriptions des « jeunes » employés; 3) descriptions des employés « âgés »; 4) descriptions des questionnaires et de leurs pratiques de gestion; 5) appréciation de leur situation de travail; 6) appréciation de leur état de santé et des liens avec le travail. En ce qui concerne les entrevues menées auprès des gestionnaires, la grille de codification a été légèrement modifiée, mais la logique est similaire.

privilegié l'utilisation de méthodes qualitatives de manière à saisir les points de vue propres aux divers groupes d'acteurs. La validité interne des résultats, c'est-à-dire leur capacité à offrir un portrait fidèle des situations vécues dans les unités de service retenues pour l'étude, est renforcée en raison notamment du nombre considérable d'entrevues réalisées (plus de 60) et de la sélection aléatoire des répondants. En outre, le nombre d'unités de service (9) et les récurrences observées à l'intérieur de chaque type d'unité (contenu et opération) nous amènent à faire l'hypothèse qu'une étude menée dans d'autres ministères conduirait à des résultats similaires. Une démarche additionnelle qui consisterait, par exemple, à interroger des informateurs clés de ministères ou d'organismes non couverts par la présente étude offrirait la possibilité de tester cette hypothèse et d'apprécier plus justement les possibilités de généralisation des résultats de l'étude.

L'évaluation de la portée et des limites de l'étude doit également tenir compte du moment où s'est déroulée l'enquête et de sa singularité, s'il y a lieu. À ce propos, précisons que les entretiens ont été menés environ un an après l'annonce en juin 2001, par le Conseil du trésor, de la mise sur pied d'un comité de travail sur l'intégration des jeunes et de l'implantation de mesures spécifiques devant favoriser un accroissement de leur présence dans la fonction publique : mentorat, programme d'accueil, augmentation du nombre de stages. Cette décision faisait écho aux propos de différents groupes d'intérêts comme le Forum des jeunes de la fonction publique, la Fédération étudiante universitaire du Québec et le Conseil permanent de la jeunesse, qui avaient précédemment fait valoir que la modernisation de la fonction publique devrait miser sur une « bonne dose de sang neuf », sur le dynamisme des jeunes et leur désir de relever le « défi de la performance » et sur leur connaissance des nouvelles technologies (Assemblée nationale, 1999). Le rapport *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages!* déposé en novembre 2001 par le Comité de travail sur l'intégration des jeunes est venu exprimer à nouveau « la volonté gouvernementale de consacrer des efforts additionnels à l'accélération du processus de rajeunissement de la fonction publique » (Comité de travail sur l'intégration des jeunes, 2001 : 1). Ces politiques internes donnent à voir une fonction publique qui favorise en quelque sorte un « pont entre les générations » et reconnaît leurs contributions respectives et singulières. Elles laissent croire que tant les plus jeunes que les plus âgés y trouveront leur place et pourront mettre à profit leurs savoir-faire et leurs compétences dans le projet de modernisation de la fonction publique mis de l'avant à la fin des années 1990. Bien qu'il nous soit impossible d'évaluer les effets de période sur les descriptions que font les répondants de leur situation de travail et plus particulièrement des relations de collaboration, il importe néanmoins de signaler la possibilité que ce *momentum* ait contribué à la production d'un récit plutôt positif sur les relations de collaboration entre les employés d'âge différent.

2.2 Synthèse des résultats

Tel que précisé dans l'introduction de cette deuxième partie du document, la réalisation d'entrevues auprès d'employés et de gestionnaires de la fonction publique québécoise comportait deux grands objectifs, soit : 1) examiner comment l'âge intervient dans la façon dont les employés vivent et évaluent leur situation de travail, dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues – que ce soit dans le cadre de pratiques de transfert ou d'entraide – ainsi que dans leurs rapports à la gestion et 2) examiner comment les pratiques de gestion contribuent à construire des rapports d'âge particuliers, c'est-à-dire comment ces pratiques retravaillent les possibilités qui s'offrent aux jeunes employés et aux plus âgés, favorisent (ou entravent) le maintien d'une expérience du travail positive chez les uns et les autres et facilitent la mise en œuvre de différentes formes de collaboration entre les employés d'âge différent. L'analyse du matériel recueilli nous a conduits à formuler les quatre grandes conclusions suivantes :

Conclusion 1

L'âge de l'employé renseigne peu sur son expérience du travail, c'est-à-dire la façon dont il vit et évalue sa situation.

Conclusion 2

Au moment de l'enquête, les rapports entre employés d'âge différent dans les collectifs de travail se faisaient davantage sous le mode de la collaboration que de l'antagonisme.

Conclusion 3

Plusieurs facteurs liés à l'organisation du travail risquent de mettre en péril les liens de collaboration entre employés d'âge différent.

Conclusion 4

Les gestionnaires jouent un rôle crucial dans la construction de l'expérience du travail des employés et dans les relations qu'entretiennent les plus jeunes et les plus âgés.

Dans les pages qui suivent, nous explicitons chacune de ces conclusions. L'exposé est aussi l'occasion de revenir brièvement sur certains constats tirés de la recension des écrits. Cette façon de procéder permet non seulement de faire valoir l'originalité des résultats, mais aussi d'amorcer l'exercice d'élaboration et de formulation de pistes d'action en matière de gestion des ressources humaines, troisième étape du projet de recherche.

Conclusion 1

L'âge de l'employé renseigne peu sur son expérience du travail, c'est-à-dire la façon dont il vit et évalue sa situation.

Dans leur recension des écrits sur le vieillissement prématuré des travailleurs, Damasse et Doyon (2000) signalaient le faible nombre d'études en mesure de rendre compte de la façon dont les travailleurs âgés vivent leur situation de travail, des contraintes et des possibilités qu'ils y voient et des préoccupations qui les habitent. Dans notre propre recension (Campeau et Bradette, 2002), nous sommes arrivés à un constat encore plus global, à savoir l'absence quasi totale de travaux permettant de mieux comprendre comment l'âge intervient dans la construction d'un rapport au travail particulier. Jusqu'à maintenant, les auteurs ont, semble-t-il, choisi d'examiner les descriptions que faisaient les gestionnaires de leurs employés âgés et de leurs attitudes au travail. Leurs recherches ont mis en lumière les représentations stéréotypées des gestionnaires à l'endroit des travailleurs âgés, attirant ainsi l'attention sur certaines formes d'âgisme¹⁵. À ce jour, les dynamiques à travers lesquelles se construit l'expérience du travail demeurent pour ainsi dire inexplorées.

Il ne faudrait toutefois pas en déduire que les énoncés à propos des façons de faire et d'être des travailleurs d'un groupe d'âge donné sont absents des écrits scientifiques. En effet, de nombreux auteurs ont insisté sur l'évolution des capacités physiologiques et cognitives et sur les besoins particuliers des travailleurs vieillissants. Dans le but de contrer les représentations du vieillissement jugées dévalorisantes, plusieurs ont entrepris de réexaminer certaines descriptions des effets de l'âge qui ne laissaient voir **que** la difficulté accrue à accomplir son travail. En France, les concepteurs de l'Enquête santé, travail et vieillissement (ESTEV) élaborée en 1988 se sont inscrits dans cette ligne de pensée en soutenant que le vieillissement du travailleur ne constitue un problème que lorsque l'organisation du travail enfreint le développement et la mise en œuvre de stratégies compensatoires (Volkoff et coll., 1995).

Bien que ces travaux aient sans doute contribué à relativiser les effets de l'âge, ils ne permettent pas de saisir ce que les employés d'âge différent ou du même âge partagent ou non dans l'appréciation qu'ils font de leur situation de travail. En réalisant des entrevues semi-directives auprès de quarante professionnels et techniciens, dont environ la moitié avaient moins de 35 ans, nous nous sommes donné la possibilité d'examiner ce qui, pour certains, apparaît d'emblée comme une évidence. La résistance au changement, le manque de motivation, le désintérêt caractériseraient-ils vraiment les employés âgés ? Le goût d'apprendre, la quête de défis, le dynamisme seraient-ils propres aux jeunes ? Le

¹⁵ Le terme « âgisme » renvoie généralement aux représentations stéréotypées et à la discrimination dont les personnes âgées peuvent faire l'objet et qui contribuent à l'exclusion des travailleurs vieillissants. Théoriquement, ce terme pourrait aussi être utilisé pour signaler des pratiques discriminatoires à l'égard des jeunes, mais cet usage n'est pas courant.

matériel recueilli dans le cadre de notre enquête invite à une interprétation beaucoup plus nuancée. Comme nous le verrons ci-dessous, le lien entre l'âge de l'employé et la position qu'il adopte par rapport à son travail apparaît plus ténu qu'imaginé au départ.

Environ la moitié des employés interviewés décrivent leur travail et les possibilités qui s'offrent à eux dans des termes plutôt positifs. Ils mettent l'accent sur 1) l'apprentissage continu que leur tâche rend possible, 2) la possibilité de relever de nouveaux défis et d'actualiser leurs aspirations, 3) le sentiment de bien-être que procure le soutien qu'ils apportent aux usagers des services ou à leurs collègues. L'autre moitié en offre une description beaucoup plus sombre où domine un profond ressentiment qu'ils lient à divers éléments tels que 1) l'écart entre leurs compétences et expertises et les mandats à réaliser, 2) le peu d'autonomie accordée et l'excès de contrôle de la part des gestionnaires, 3) les difficultés inhérentes aux services de première ligne.

En ce qui concerne la question de l'âge, deux points importants méritent d'être soulignés. Le premier est que tant le premier groupe que le second rassemblent des jeunes employés et des employés plus âgés, ce qui incite à remettre en question une corrélation potentielle entre l'âge et le rapport au travail¹⁶. Certes, les jeunes (moins de 35 ans) sont plus enclins à rendre compte de leur expérience du travail dans des termes positifs, mais environ le tiers d'entre eux en offre une image peu reluisante. Chez les employés plus âgés, la proportion est inversée, c'est-à-dire qu'environ les deux tiers vivent leur situation de travail plus difficilement, tandis que le tiers en offre une description empreinte d'enthousiasme. Mais il ne faudrait pas conclure trop hâtivement qu'il s'agit d'un effet de l'âge. D'autres facteurs, liés à l'organisation du travail, semblent avoir une influence particulière sur la façon dont les employés appréhendent leur situation de travail. En effet, et c'est là notre deuxième point, l'âge des employés qui estiment se retrouver dans une situation bloquée varie selon le type d'unité de service et les modalités d'organisation du travail qui y prévalent. Ainsi, dans les unités d'opération les jeunes nouvellement embauchés sont beaucoup moins nombreux que dans les unités de contenu à exprimer leur malaise et leur mécontentement. Chez les travailleurs plus âgés, nous observons le phénomène inverse : c'est dans les unités d'opération que se manifeste avec plus de force la difficulté de maintenir une expérience positive du travail. Explicitons davantage ce qui distingue ces deux types d'unités.

Dans les **unités d'opération**, l'essentiel des tâches effectuées par les employés – dont la très grande majorité sont dans la catégorie d'emploi « technicien » – consiste à offrir un service de première ligne aux citoyens et à administrer une loi ou des règlements. Ces employés ont des volumes déterminés d'appels ou de dossiers à traiter annuellement. Ils doivent se conformer aux attentes chiffrées par différentes instances de la fonction

¹⁶ Nos résultats vont dans le même sens que ceux énoncés par David et Payeur (1995) au terme de leur recherche sur les enseignants québécois.

publique. Dans ces unités, ce sont principalement les employés de moins de 35 ans (occasionnels et permanents) ou encore les employés plus âgés détenant un poste d'encadrement (ex. : chefs d'équipe) qui font de leur travail une lecture plus favorable. Ils associent le caractère stimulant de leur travail au fait qu'ils se retrouvent en situation d'apprentissage, qu'ils entretiennent des relations gratifiantes avec les clientèles et qu'ils participent aux changements mis de l'avant dans la fonction publique (ex. : virage client). En outre, par rapport à leurs perspectives d'avenir, ces employés considèrent que la fonction publique est en mesure de satisfaire leurs aspirations. Par contre, les employés des unités d'opération qui cumulent un grand nombre d'années d'ancienneté dans la fonction publique (sans toutefois avoir accédé à un poste de soutien ou d'encadrement) insistent davantage sur les aspects contraignants de leur travail. De façon générale, ces employés trouvent que les rapports avec les usagers des services sont difficiles, ils estiment également manquer de soutien pour progresser dans leur carrière. Quant à leurs perspectives d'avenir, ils perçoivent peu de possibilités de réorientation de carrière et envisagent la retraite comme une sorte de délivrance.

Dans les **unités de contenu**, les tâches qu'effectuent les employés – dont la presque totalité sont dans la catégorie d'emploi « professionnel » – s'écartent sensiblement de celles des employés des unités d'opération. Dans les unités retenues pour l'enquête, les volets analyse, recherche et évaluation de programmes et de politiques dominent. Ainsi, le travail consiste en bonne partie à exploiter les banques de données, rédiger des documents, élaborer des méthodes et procédures informatiques, etc. Tout comme dans les unités d'opération, on y dénombre une bonne proportion d'employés (environ la moitié) qui parlent de leur travail avec beaucoup d'enthousiasme et en font ressortir les aspects stimulants. Parmi ces employés, on retrouve à la fois : 1) des jeunes employés (environ 25-26 ans) nouvellement embauchés et détenant un diplôme universitaire de niveau baccalauréat et 2) des employés dans la mi-quarantaine qui ont vécu récemment une mutation interne dans la fonction publique (soit verticale, soit horizontale). Les uns et les autres parlent de leur travail en insistant sur les nouveaux défis à relever, la mise à profit de leurs compétences et le dépassement de soi. Le poste qu'ils occupent actuellement est, à leurs yeux, en mesure de satisfaire leurs aspirations actuelles et futures. D'autres employés sont cependant plus critiques et plus insatisfaits par rapport à leur travail. Ici aussi, on retrouve des jeunes employés et des plus âgés. Mais leur profil est sensiblement différent : au début de la trentaine, les jeunes sont un peu plus scolarisés, puisqu'ils détiennent un diplôme universitaire de niveau maîtrise. Les autres employés dont l'expérience du travail apparaît moins satisfaisante sont pour la plupart dans la cinquantaine. Les uns et les autres déplorent les mandats peu stimulants, la sous-utilisation de leur potentiel et de leur expertise, le peu d'autonomie dont ils disposent dans leur travail et le contrôle excessif des gestionnaires sur leur propre production. Quant à leurs perspectives d'avenir, ils visent un changement de poste ou espèrent prendre leur retraite le plus tôt possible.

À l'intérieur d'un même type d'unité de service, jeunes et plus âgés partagent donc plusieurs points communs. La surreprésentation des jeunes et la sous-représentation des plus âgés chez les employés qui font une lecture relativement positive de leur situation de travail semblent être en bonne partie liées aux possibilités qu'y perçoivent les uns et les autres de « continuer à apprendre » et d'actualiser leurs aspirations. Deux grandes observations nous incitent à pencher vers cette interprétation. La première est l'écart observé, à l'intérieur même de la catégorie « jeunes », entre d'une part ceux qui ont une formation collégiale ou de niveau baccalauréat, qui en sont souvent à leur premier emploi et pour qui tout est à découvrir et, d'autre part, ceux qui ont une formation de niveau maîtrise, qui ont parfois occupé d'autres emplois et qui aspirent à beaucoup d'autonomie et de latitude dans leur travail. La seconde est l'écart observé, à l'intérieur même de la catégorie « âgés », entre d'une part les employés qui ont une fonction d'encadrement ou qui occupent leur poste actuel depuis peu et, d'autre part, ceux dont la mobilité verticale ou horizontale apparaît plus réduite. Ces écarts dans les façons d'appréhender sa propre situation de travail viennent certainement engendrer un questionnement sur certaines représentations véhiculées à l'endroit des travailleurs vieillissants, à savoir leur crainte du nouveau, leur désintérêt pour la formation et leur résistance au changement. Ils invitent aussi à prendre une certaine distance par rapport à des jugements, parfois hâtifs, qui attribuent d'emblée aux jeunes une adaptation plus facile, une motivation sans faille et une productivité plus grande.

Conclusion 2

Au moment de l'enquête, les rapports entre employés d'âge différent dans les collectifs de travail se faisaient davantage sous le mode de la collaboration que de l'antagonisme.

À ce jour, peu de travaux de recherche ont examiné les relations qu'entretiennent les employés d'âge différent dans les milieux de travail. Tout comme une grande partie des écrits entourant le thème de l'âge et du travail, les études demeurent axées sur les travailleurs âgés, sur l'inadéquation de certaines pratiques à leurs besoins spécifiques, sur les pratiques discriminatoires à leur endroit. Des quelques travaux repérés, nous pouvons toutefois tirer une grande conclusion, à savoir l'hétérogénéité des modes de relation dans les collectifs de travail. Par exemple, des données recueillies en France dans le cadre de l'Enquête santé, travail et vieillissement (ESTEV) indiquent que, dans certains collectifs de travail, les travailleurs vont s'entendre pour redistribuer le travail entre eux, de manière que certaines personnes viennent compenser pour d'autres, plus âgées et éprouvant plus de difficultés à effectuer certaines tâches. Dans d'autres cas, étudiés par Bellemare et coll. (1998), ce sont les plus jeunes qui reprochent aux plus âgés de ralentir la cadence de travail.

D'autres contributions, comme le livre de Zemke et coll. (2000) et l'article de Boulet (2002), insistent sur l'écart entre les différentes générations qui se retrouvent dans des milieux de travail communs et donnent à penser que les relations entre les travailleurs jeunes et les plus âgés sont marquées par de nombreuses tensions. On peut se demander comment des personnes, que plusieurs se plaisent à décrire comme possédant des valeurs et des façons de faire aussi opposées, peuvent arriver à travailler ensemble ? Quelles formes le transfert des connaissances et des expertises peut-il prendre ? Qu'en est-il des pratiques d'entraide et de la sociabilité ?

Dans le cadre de notre enquête, aucune des personnes rencontrées n'a affirmé que le fait de travailler avec des personnes plus jeunes ou plus vieilles constituait un « problème ». De façon générale, les plus jeunes disent apprécier côtoyer leurs collègues plus âgés détenteurs d'une longue expérience du travail. De leur côté, les plus âgés disent apprécier leurs jeunes collègues pour leur dynamisme et leur goût d'apprendre. Sauf exception, les jeunes employés tout autant que les plus âgés offrent une description plutôt favorable les uns des autres : aux premiers, on associe le dynamisme et les nouvelles idées, aux seconds, l'expérience et la mémoire organisationnelle. Lorsque des images moins reluisantes sont exprimées, elles sont principalement le lot des jeunes employés qui, dans le cas des unités d'opération surtout, lient l'avancée en âge à une résistance au changement et, dans le cas des unités de contenu, l'associent parfois à une pratique de rétention d'information. Au moment de l'enquête, ces représentations plus négatives apparaissaient toutefois peu opératoires, dans la mesure où les employés interviewés nous ont semblé accorder un poids négligeable à la différence d'âge dans les relations que nécessite l'exécution de leurs tâches.

Tant les pratiques de transfert des connaissances que les pratiques d'entraide constituent des lieux où se rencontrent les employés plus âgés et les employés plus jeunes. Les terminologies utilisées pour nommer les pratiques de transfert varient (pairage, parrainage ou marrainage), mais toutes les personnes qui en ont parlé soulignent qu'il s'agit de pratiques plutôt informelles. Il semble également que les modalités varient en fonction des types d'unités de service : unités d'opération ou unités de contenu. Dans les **unités d'opération**, le transfert peut prendre une forme individuelle (un à un) ou collective (un à plusieurs et plusieurs à un). La forme collective y est possible, les tâches étant relativement standardisées. Tant les employés qui effectuent le transfert des connaissances – généralement les plus âgés – que ceux qui reçoivent ces connaissances – généralement les plus jeunes – affirment que l'expérience fut positive. Les premiers y trouvent une source de valorisation et de reconnaissance, les seconds, une façon d'acquérir une certaine forme d'autonomie. Dans les **unités de contenu**, le transfert permet aux nouveaux arrivants non seulement d'acquérir un savoir et une méthode, mais aussi un réseau et divers repères qui les orientent dans la réalisation des mandats. Dans certains cas, le transfert va prendre la

forme d'un jumelage, c'est-à-dire que la personne en poste transfère ses connaissances à son futur « jumeau » pour qu'ensuite les échanges entre égaux soient possibles et que chacune des deux personnes puisse remplacer l'autre au besoin. Tout comme dans les unités d'opération, les employés rencontrés dans les unités de contenu tracent un portrait positif de leur expérience. La différence d'âge n'a pas été définie, ni par les plus jeunes ni par les plus âgés, comme une entrave importante au transfert. C'est plutôt le rôle assumé par le chef d'équipe qui est apparu déterminant pour la mise en commun (ou non) des savoirs et des expertises des personnes d'âge différent. L'analyse du matériel indique en effet que cette mise en commun dépend largement de son soutien, de sa capacité à régler les litiges susceptibles d'émerger au sein de l'équipe et à apporter des ajustements dans la charge de travail des plus expérimentés de manière que ces derniers aient plus de temps à consacrer aux nouveaux arrivants. Dans certaines unités d'opération, le rôle de transfert qu'assument les chefs d'équipe peut avoir pour effet de diminuer les occasions de travail en équipe entre des personnes d'âge différent. Le fait que ce rôle soit assumé par le chef d'équipe peut conduire des employés à maintenir une position de retrait par rapport au collectif. Cette situation apparaît toutefois moins fréquente dans les unités de contenu où le chef d'équipe doit rassembler les employés autour d'un mandat et d'un échéancier communs.

À l'instar des pratiques spécifiques de transfert (pairage, mentorat, etc.), les pratiques d'entraide (collaborations ponctuelles, soutien, etc.) constituent aussi un lieu où se côtoient des employés d'âge différent. Par exemple, des personnes vont se reconforter entre elles quand des situations difficiles sont vécues, chacune contribuant ainsi au soutien direct des collègues. D'autres affirment préférer discuter avec les collègues que d'interroger les chefs d'équipe quand elles ont des questions à propos d'un dossier. Des employés vont aussi mettre à profit des moments hors travail pour créer des espaces de sociabilité avec leurs collègues. Sauf dans de rares exceptions, pour les personnes interviewées la différence d'âge ne se présente aucunement comme une entrave aux pratiques d'entraide et de soutien. Certaines pratiques sont néanmoins plus formalisées et orientées vers les collègues d'un groupe d'âge particulier. C'est le cas par exemple au Forum des jeunes, dont l'objectif est de favoriser la constitution de réseaux parmi les employés de moins de 35 ans. Aucune des personnes rencontrées ne nous a toutefois indiqué l'existence d'associations ou de regroupements dont le propos serait de maintenir et d'encourager les liens entre les aînés et les cadets dans la fonction publique québécoise.

Ainsi, les résultats de notre enquête amènent à réévaluer certains énoncés, plus ou moins répandus, qui laissent sous-entendre un clivage important qui serait lié à la différence d'âge des employés. De tels énoncés sont eux-mêmes alimentés par ce qui est maintenant devenu une sorte de lieu commun, soit l'existence d'un fossé intergénérationnel. Au contraire,

les relations qu'entretiennent les employés d'âge différent ont été décrites par plusieurs personnes comme une dimension qui vient en quelque sorte adoucir l'expérience parfois difficile et empreinte de frustrations et de ressentiment que provoque leur situation de travail. Tout porte à croire à l'existence d'une certaine sociabilité, voire d'une solidarité, entre les plus jeunes et les plus âgés. Mais ici, l'interprétation demande une grande prudence. Le matériel recueilli ne nous permet pas de conclure que des milieux de travail, comme celui de la fonction publique, sont exempts d'iniquités entre des employés d'âge différent et qu'il n'y a donc pas lieu de s'y attarder davantage. Nous pouvons simplement affirmer qu'au moment de l'enquête, les clivages ne s'exprimaient pas dans les rapports qu'entretiennent les employés dans l'exercice de leur travail au quotidien. Compte tenu de l'absence d'études antérieures sur ce thème, il est difficile d'apprécier le caractère momentané (ou non) d'une telle situation et de conclure à un effet de période¹⁷. Néanmoins, certains indices suggèrent par ailleurs que les collaborations entre les jeunes et les plus âgés ne sont pas acquises une fois pour toutes. Différentes circonstances peuvent venir modifier les rapports entre les employés d'âge différent et accroître l'importance accordée à la différence d'âge. Ainsi, dans des situations où les changements opérés soulèvent des enjeux importants, des préjugés défavorables refont surface, la différence jeunes/âgés se construit, les liens fragiles se brisent et les collaborations risquent de s'affaiblir.

Conclusion 3

Plusieurs facteurs liés à l'organisation du travail risquent de mettre en péril les liens de collaboration entre employés d'âge différent.

Tel que mentionné plus haut, la différence d'âge entre employés ne semble pas affecter négativement les pratiques de transfert et d'entraide au sein du collectif de travail. Cependant, de telles collaborations sont constamment mises à l'épreuve. Jusqu'à maintenant, peu de chercheurs ont traité directement de cette question. Néanmoins, quelques rares études, réalisées dans l'industrie du vêtement, ont fait valoir que l'intensification du travail a affecté les relations entre employés d'âge différent. Parmi celles-ci, l'étude de McMullin et Marshall (2001) a abordé ce thème et montré que des modifications apportées à l'organisation du travail (ici, la décision de donner en sous-traitance des tâches considérées comme plus faciles à exécuter et l'attribution aux ouvrières des tâches nécessitant de rester debout) ont fait émerger des tensions entre les ouvrières âgées et les plus jeunes. Les premières y ont vu la preuve du statut privilégié que détenaient les plus jeunes.

¹⁷ Cette question a été discutée dans la section « Portée et limites de l'étude ».

Le groupe de réflexion *Le pont entre les générations* a aussi abordé la question de la fragilisation des rapports entre salariés jeunes et plus âgés en attirant l'attention sur les effets pervers de l'introduction dans les conventions collectives au Québec des clauses dites orphelin. Au cours des années 1990, certaines organisations ont instauré des clauses donnant lieu à des échelles salariales et à des conditions de travail différentes (et considérées comme défavorables pour les employés engagés après leur entrée en vigueur). Puisque ces nouvelles échelles ou ces nouvelles gammes d'avantages sociaux furent négociées à la baisse, les jeunes employés se sentent lésés par ces conventions collectives qui ne leur donnent pas les mêmes droits que leurs collègues plus âgés. Pour le groupe de réflexion, la mise en place de telles mesures (qui constituent deux statuts d'employés) a eu pour effet d'affaiblir la solidarité entre les générations.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons repéré de tels lieux de fragilisation. Des employés ont fait état de pratiques qui, sans les qualifier de discriminatoires, leur apparaissent toutefois problématiques.

Les situations de **surcharge de travail** apparaissent potentiellement porteuses de conflits entre employés d'âge différent, comme le suggèrent les propos tenus par de nombreux employés : il y a moins de temps pour s'entraider entre collègues et le travail additionnel que supposent les pratiques de transfert et d'entraide n'est pas reconnu. Dès lors, il devient difficile de maintenir la collaboration à l'intérieur du collectif. Sous l'effet des tensions suscitées par une surcharge de travail continue et par le manque de collaboration, les employés peuvent être amenés à attribuer à la différence d'âge des performances jugées insatisfaisantes. Au lieu d'affaiblir les stéréotypes dévalorisants, ces situations contribuent à les nourrir et à les renforcer.

Les modalités de **reconnaissance des savoirs et des expertises** spécifiques font aussi partie intégrante des processus de fragilisation des liens tissés entre les employés d'âge différent. En témoignent les commentaires formulés, entre autres, par les jeunes employés des unités de contenu. Ces derniers avancent que les plus âgés se voient accorder d'emblée une plus grande crédibilité. Même s'ils reconnaissent volontiers que cette crédibilité provient également de l'expérience acquise au cours des ans, ils déplorent néanmoins que leurs savoirs propres ne soient pas suffisamment valorisés.

Certains jeunes, principalement dans les unités d'opération, ont également soulevé la question du **statut d'emploi**. Non seulement considèrent-ils qu'ils auront moins de possibilités que leurs aînés d'obtenir un statut permanent¹⁸, mais encore avancent-ils qu'en ce qui concerne la charge de travail, le statut d'occasionnel est porteur d'iniquités : les

¹⁸ Il faut rappeler que l'enquête s'est déroulée à la fin de la procédure de régularisation des statuts qui a pris place en 2001-2002. Dans le cours des entrevues, plusieurs répondants se demandaient si ceux et celles dont l'embauche était récente ne risquaient pas de voir leur statut d'occasionnel perdurer.

permanents (plus âgés) travailleraient moins que les occasionnels (souvent plus jeunes) à qui les gestionnaires en demanderaient plus. Il devient donc essentiel de s'interroger sur les effets des décisions prises en matière de planification de la main-d'œuvre. Qu'advient-il de cet équilibre fragile si ceux qui occupent un poste menant à la permanence se voient privés de ce statut en raison, par exemple, d'un objectif de réduction de la taille de la fonction publique ?

D'autres indices d'une fragilisation potentielle proviennent des récits de situations particulières où ont émergé des tensions entre les employés. Parmi celles-ci figure la procédure visant à faire accéder les techniciens au titre de professionnels. Pour les techniciens plus âgés, les **concours de reclassement** font appel essentiellement à des connaissances scolaires récentes, ce qui favorise les jeunes diplômés et disqualifie l'expérience qu'ils ont acquise. La situation leur apparaît d'autant plus injuste qu'ils sont jugés, par les gestionnaires, comme étant suffisamment compétents pour former les jeunes nouvellement diplômés de l'université, ces jeunes qui, même s'ils sont d'abord embauchés sur des postes de techniciens, accéderont rapidement, selon eux, à des postes de professionnels.

La **nouvelle classification** des emplois, amorcée en 1998 avec l'adoption de la Directive sur la classification des emplois dans la fonction publique et sa gestion, constitue un autre lieu potentiellement porteur de modifications dans les relations qu'entretiennent les employés d'âge différent. Cette révision en profondeur du système de classification s'inscrit dans la foulée de l'entreprise de modernisation de la fonction publique. Quatre grandes orientations y sont associées : simplifier la gestion des organisations, assurer une utilisation polyvalente de la ressource humaine, intégrer le développement de carrière horizontal et vertical et établir les niveaux de complexité d'emplois permettant une relation directe avec la structure de rémunération (Gouvernement du Québec, 1998). Plusieurs personnes interviewées ont signalé que le processus visant la mise en application de la nouvelle classification chez les professionnels a créé de nombreuses tensions. De l'avis de certains employés, l'introduction des postes « experts » et « émérites » défavoriserait les jeunes, souvent plus scolarisés, puisque la rémunération est fonction de la complexité du poste et ne tient pas compte des années de scolarité excédentaires à celles requises pour le poste. Par ailleurs, l'admissibilité aux niveaux supérieurs exigerait un nombre minimal d'années d'expérience, ce qui viendrait accentuer l'inégalité des chances entre les plus jeunes et les plus âgés.

Ces insatisfactions et ces craintes incitent à réfléchir aux conséquences potentielles des transformations mises en œuvre. Ces dernières sont en effet susceptibles de faire émerger ou de renforcer des représentations négatives à l'endroit d'employés généralement associés

à une génération ou à un groupe d'âge particulier, créant ainsi un terrain propice aux clivages et aux positions antagonistes. Des représentations dévalorisantes, latentes en d'autres temps, risquent de devenir opératoires et, le cas échéant, de fragiliser la mise en commun des savoirs et des expertises.

Conclusion 4

Les gestionnaires jouent un rôle crucial dans la construction de l'expérience du travail des employés et dans les relations qu'entretiennent les plus jeunes et les plus âgés.

Notre recension (Campeau et Bradette, 2002) concluait que la relation âge/travail était largement tributaire des pratiques de gestion. Que ce soit par les pratiques de recrutement, de formation, d'aménagement du travail et du temps, d'évaluation, de gestion de carrière ou de mise à la retraite, les gestionnaires établissent en partie ce que signifie être un jeune travailleur ou un travailleur âgé. Par exemple, des études ont signalé que les gestionnaires favorisent la formation des jeunes, considérant que celle-ci est plus rentable (Beausoleil, 1998). Les jeunes seraient également privilégiés au moment de l'embauche. D'autres études avancent que certaines formes d'aménagement du travail ont pour effet d'exclure les travailleurs âgés, alors que d'autres formes favorisent le maintien en emploi de ces mêmes travailleurs (David et coll., 2001). Quelques travaux attirent également l'attention sur les modes d'évaluation. Sur ce point, les auteurs d'une étude conduite en France durant les années 1990 auprès de la filiale d'une multinationale (Bazals et Faguer, 1996 : 69) concluent que « les effets de l'âge sont d'autant plus ressentis qu'ils s'accompagnent de l'abandon de la gestion "humaniste" à laquelle étaient très attachés les ouvriers – principalement des femmes ». Les évaluations de performance et la mise en concurrence des employés représenteraient, pour les employés, une détérioration de la gestion du personnel. Ces changements entraîneraient non seulement une dégradation des conditions de travail, mais aussi l'épuisement professionnel des employés vieillissants. Comme l'ont souligné à leur tour Gollac et Volkoff (1996), l'évaluation des performances individuelles, constitutive du nouveau management, augmente la pression sur l'employé à travers le « jugement porté sur le travail »¹⁹. La « substitution du client-roi au patron », pour reprendre la formulation de ces auteurs, aurait aussi des effets inattendus. Elle tendrait à répercuter sur tous les employés les variations de la demande et à multiplier les contraintes sur les rythmes de travail, laissant de moins en moins de marge de manœuvre aux travailleurs. Dans de telles circonstances, les travailleurs plus âgés subissent le cumul des pressions exercées sur eux et peuvent en venir à adhérer au jugement qui est porté sur eux.

¹⁹ Ces auteurs font référence à une « violence symbolique » exercée sur les employés. C'est aussi le point de vue de Moreau (1999) qui, sur la base de nombreuses recherches effectuées, entre autres, au Québec, affirme qu'il existe une corrélation entre des attentes élevées, le harcèlement psychologique et la violence au travail.

Notre enquête nous a permis d'aller au-delà de ces constats et de mieux cerner le rôle crucial des gestionnaires et de leurs pratiques, tant dans la construction et le maintien, par l'employé jeune ou âgé, d'une expérience de travail positive, que dans la définition même de ce que signifie être jeune ou âgé dans la fonction publique québécoise.

Le rôle crucial des gestionnaires est perceptible dans l'appréciation que les employés font de leur situation de travail. Tous les employés rencontrés au cours de l'enquête (même ceux ayant une expérience positive du travail) ont formulé des reproches à l'endroit des gestionnaires et des pratiques de gestion. En effet, les employés, jeunes comme âgés, associent aux pratiques de gestion une bonne partie des difficultés qu'ils éprouvent au travail. Ainsi, pour la majorité d'entre eux, ce ne serait pas tant une question d'âge, ou le fait de travailler avec des personnes d'âge différent, qui rendrait plus difficile leur expérience du travail, mais plutôt les pratiques de gestion et les orientations institutionnelles. Par exemple, les employés des **unités d'opération** déplorent n'avoir aucune marge de manœuvre, ni sur le plan personnel ni sur le plan de l'organisation du travail. De leur point de vue, les surcharges de travail inhérentes aux attentes signifiées de même que celles engendrées par les absences et les vacances des collègues sont continues : « on travaille très souvent en situation d'urgence », affirment-ils. L'amalgame d'objectifs à atteindre et de contraintes à leur réalisation pèse sur ces employés : le cumul des tensions met en jeu l'équilibre des personnes et contribue à augmenter la pénibilité du travail. Pour les employés plus âgés, l'avancée en âge dans l'unité de service coïncide avec le blocage des aspirations. Plusieurs décrivent leur carrière comme un enchaînement de désillusions et de blessures (que d'aucuns lient au harcèlement exercé par certains gestionnaires) qui ouvre la voie à l'épuisement professionnel. Du côté des **unités de contenu**, les critiques adressées aux gestionnaires sont tout aussi présentes même si les tâches à effectuer sont sensiblement différentes. Les employés, jeunes et âgés, voient dans le contrôle des gestionnaires un obstacle important à une plus grande autonomie dans la réalisation des mandats qui leur sont assignés. On y déplore que des gestionnaires s'approprient l'information (qui devrait circuler librement) ou les succès (qui devraient être redistribués aux employés). C'est donc en les resituant par rapport à cette quête d'autonomie, partagée par les jeunes et les plus âgés, que les critiques sur les façons d'être et de faire des gestionnaires prennent tout leur sens.

Notre analyse nous amène également à conclure que, loin d'être des intervenants extérieurs dont l'un des mandats serait de gérer la différence d'âge en minimisant les occasions de tensions et de conflits qui découleraient d'un fossé, déjà là, entre les générations, les gestionnaires participent à la constitution même de cet écart intergénérationnel. Ils le retravaillent sans cesse, parfois en accentuant la différence entre chaque groupe d'âge, parfois en en réduisant la portée. À ce sujet, la comparaison des propos tenus par les gestionnaires des unités d'opération avec ceux des gestionnaires des unités de contenu

est révélatrice. De façon générale, les gestionnaires des **unités d'opération** voient dans le recrutement des jeunes une façon de constituer une équipe dynamique, à l'aise avec l'informatique, dont les capacités d'apprentissage sont importantes et dont la gestion apparaît d'emblée stimulante. Chez ces gestionnaires, le vieillissement apparaît comme une réalité avec laquelle l'employé doit composer et sur laquelle ils n'ont que peu de prise. C'est principalement les situations de souffrance de certains employés âgés, et le peu de moyens qu'ils ont pour y remédier, que les gestionnaires d'unités d'opération évoquent. Aussi déplorent-ils le peu d'ouverture à l'extérieur de leur unité de service pour ces travailleurs devenus, à leurs yeux, moins performants et incapables de répondre aux attentes signifiées. Chez les gestionnaires des **unités de contenu**, la polarisation entre jeunes et âgés apparaît beaucoup moins marquée. De fait, la plupart d'entre eux préfèrent classer les employés en fonction de leur expérience et de leur personnalité. Ce mode de catégorisation traduit une représentation différente où les employés expérimentés constituent en quelque sorte les piliers sur lesquels les gestionnaires s'appuient. Ici, l'expérience est le facteur discriminant. Alors que dans les unités d'opération, les employés expérimentés sont vus comme étant dépourvus de jeunesse, dans les unités de contenu, les jeunes employés sont vus comme dépourvus d'expérience. On ne saurait pour autant en déduire que les conséquences sont les mêmes pour les employés âgés des unités d'opération que pour les jeunes employés des unités de contenu. En effet, les gestionnaires des deux types d'unités apparaissent très favorables à l'embauche de jeunes recrues. Ils y voient un vecteur important de changement et de nouveauté, même s'ils reconnaissent les efforts qui doivent être déployés pour assurer leur formation et leur intégration. En ce sens, ils expriment et partagent une sorte de parti pris en faveur du rajeunissement de l'effectif. Ici, les tentatives des gestionnaires pour repérer les aspects de l'organisation du travail (et plus spécifiquement dans les pratiques de gestion) pouvant expliquer que les personnes en poste depuis plusieurs années ne sont plus en mesure (ou considérées comme en mesure) d'apporter ce changement et cette nouveauté sont encore très timides.

Ces grandes conclusions viennent guider le travail d'élaboration de pistes d'action correspondant au cadre spécifique de la fonction publique québécoise. Elles donnent aussi à voir les écueils auxquels serait confrontée une démarche qui tenterait d'importer des interventions dérivées de milieux de travail particuliers, comme les entreprises privées, et sur lesquelles porte la majorité des travaux de recherche menés jusqu'à maintenant en matière de vieillissement au travail. À la lumière des résultats de l'enquête de terrain, il apparaît que l'expérience du travail de l'employé âgé (et permanent) de la fonction publique québécoise se distingue sur plus d'un point de celle du « travailleur âgé » des recherches et enquêtes que nous avons recensées. D'une part, chez les employés ayant acquis leur permanence, comme c'est le cas pour la très grande majorité des employés de plus de 45 ans, le risque d'exclusion économique est considérablement réduit²⁰.

D'autre part, le mouvement d'embauche de jeunes recrues amorcé récemment demeure encore relativement restreint et ne constitue visiblement pas une menace ou une situation de confrontation pour les plus âgés. De fait, aucune personne n'a parlé de ce mouvement d'embauche dans ces termes. Contrairement à ce qui ressort de plusieurs travaux portant sur ce thème, notre analyse ne nous permet donc pas de conclure en l'existence d'un « travailleur vieillissant » d'emblée victime de circonstances adverses, non plus qu'en l'existence d'un « fossé » séparant deux « générations » de travailleurs et entravant les collaborations et les pratiques de transfert ou d'entraide.

Notre intention n'est pas ici de minimiser les difficultés auxquelles font face les employés plus âgés, mais plutôt de les clarifier et de signaler, le cas échéant, la présence de certaines convergences ou divergences avec les difficultés éprouvées par les plus jeunes. Cette option n'est pas sans conséquences sur la formulation de pistes d'action. Ici, il s'agit moins de définir des interventions spécifiques aux employés âgés, comme une catégorie à part, que de réfléchir à ce qui favorise les relations de collaboration entre ces employés et les plus jeunes ainsi que la construction d'une expérience du travail positive des uns et des autres, dimensions essentielles du maintien en emploi.

Ces conclusions invitent également à examiner en profondeur la place qu'occupent les gestionnaires dans la construction et le maintien d'une expérience de travail positive chez les employés de tous âges ainsi que dans la reproduction de liens de collaboration au sein des collectifs de travail. Il importe de reconnaître que l'expérience du travail de chaque employé, les relations harmonieuses ou conflictuelles qu'entretiennent les employés d'âge différent de même que les caractéristiques des uns et des autres ne se construisent pas à l'extérieur des pratiques de gestion. Elles se construisent dans le cours même de telles pratiques.

3. DES PISTES D'ACTION À EXPLORER

Les quatre grandes conclusions résumées ci-dessus nous amènent à dégager certaines pistes d'action à explorer. Dans la formulation de ces pistes d'action, nous avons voulu éviter de conforter le lecteur dans l'illusion d'un programme « mur à mur » qui viendrait résoudre une fois pour toutes les situations problématiques suscitées par le vieillissement de la main-d'œuvre. La diversité de telles situations au sein même de la fonction publique, que nous a révélée l'enquête de terrain réalisée dans des unités de contenu et d'opération, nous incite à éviter cette avenue. En ce sens, nous rejoignons la position adoptée par Pollitt (1995 : 211), position qu'il formule dans les termes suivants : « La question n'est pas de savoir comment appliquer un ensemble de techniques magiques de gestion à la grandeur de la fonction publique, mais plutôt de voir quelle serait, pour chaque cas, la combinaison à établir entre les fonctions, la forme et la culture. Ce discours est moins enlevant, mais peut-être plus utile. » Les pistes d'action que les résultats de l'enquête et la consultation des écrits nous amènent à proposer suivent trois grandes directions. Nous les formulons comme suit :

Piste d'action 1

Travailler à la consolidation des pratiques actuelles de transfert et d'entraide entre les employés d'âge différent.

Piste d'action 2

Repenser certaines pratiques de gestion des ressources humaines afin que celles-ci deviennent des appuis à la construction et au maintien d'une expérience du travail positive, tant chez les employés plus âgés que chez les plus jeunes.

Piste d'action 3

Repérer les facteurs qui contribuent à accentuer le « fossé » entre les gestionnaires et les employés d'âge différent.

Dans les pages qui suivent, nous les reprenons une à une de manière à en préciser la teneur et les fondements.

Piste d'action 1

Travailler à la consolidation des pratiques actuelles de transfert et d'entraide entre les employés d'âge différent.

Notre enquête conclut que les relations de travail entre les personnes d'âge différent sont empreintes de collaboration plutôt que d'antagonisme (Pelchat et coll., 2003). Cependant, la possibilité que se développent des tensions entre personnes d'âge différent reste ouverte. C'est ce que laissent entrevoir les témoignages des personnes interviewées concernant les tensions observées dans des circonstances particulières telles que la mise en œuvre de la nouvelle classification des professionnels ou encore les concours de reclassement permettant de passer de la catégorie « technicien » à celle de « professionnel ». C'est dans le but de se prémunir contre les situations tendues ou même conflictuelles que nous suggérons de miser sur les pratiques informelles de transfert et d'entraide, notamment en revoyant le rôle du chef d'équipe.

Tel que nous l'avons établi au cours de l'enquête, le chef d'équipe fait partie du collectif de travail et y intervient directement (Pelchat et coll., 2003). Selon le cas, il peut soutenir les employés dans l'interprétation de la loi, transmettre des savoirs locaux aux nouvelles recrues, signifier les attentes et évaluer le personnel, inciter au travail d'équipe sur un projet commun ou des demandes ponctuelles et même négocier le règlement d'un litige entre employés travaillant sur un même projet. En fonction des ministères ou des unités de service, il peut faire partie ou non du plan de délégation²¹ qui lui confère une autorité formelle au sein de l'organisation. En d'autres mots, le chef d'équipe peut être inclus dans certaines fonctions de gestion (et constituer en quelque sorte un palier intermédiaire entre le gestionnaire et l'employé) ou simplement détenir une position de coordination à l'intérieur du collectif de travail.

En fonction de l'organisation et de la nature du travail, les actions du chef d'équipe peuvent encourager l'individualisation tout autant que la collectivisation des problèmes et des savoirs dans l'équipe de travail et entre les employés d'âge différent. Le rôle de premier plan que lui accordent les employés, surtout les moins expérimentés, incite à réexaminer les mandats du chef d'équipe dans la perspective d'une construction et d'une consolidation des collaborations entre les jeunes employés et les plus âgés, tout en tenant compte de la diversité des milieux de travail au sein de la fonction publique québécoise.

²¹ Ce plan est habituellement un document écrit établissant le niveau d'autorisation (pouvoir d'approbation) que les gestionnaires et chefs d'équipe détiennent.

Piste d'action 2

Repenser certaines pratiques de gestion des ressources humaines afin que celles-ci deviennent des appuis à la construction et au maintien d'une expérience du travail positive, tant chez les employés plus âgés que chez les plus jeunes.

Si, comme nous l'avancions, la construction et le maintien d'une expérience du travail positive sont moins influencés par l'âge que par les possibilités que perçoivent les employés d'explorer d'autres horizons dans le cadre de leur travail, de nouvelles pistes d'action peuvent être envisagées. Au moment où les départs à la retraite et l'embauche de nouvelles recrues risquent de s'intensifier, comme le pressentent l'Institut de la statistique du Québec (Girard et Thibault, 2001) et le Conseil du trésor (Secrétariat du Conseil du trésor, 2002a), il nous faut imaginer des actions susceptibles de favoriser l'émergence et le maintien de telles possibilités. De telles actions permettraient de contrer, dès l'embauche, le phénomène de désillusion et de désenchantement progressifs qui, dans plusieurs cas, ne tarde pas à se manifester. Dans la mesure où une proportion importante d'employés – approximativement la moitié de ceux que nous avons rencontrés – ont fait valoir que leur perspective de carrière était pour ainsi dire bloquée, il serait à propos de revoir certaines pratiques de gestion des ressources humaines. L'effet recherché est que celles-ci deviennent des appuis à la construction et au maintien d'une expérience du travail positive, tant chez les employés plus âgés que chez les plus jeunes. À notre avis, trois pratiques de gestion méritent une attention particulière, soit le plan de carrière, l'évaluation et la formation.

Au cours de l'enquête, la mobilité interne a été commentée tant par des employés que par des gestionnaires. Du côté des employés des unités d'opération, par exemple, on a dénoncé l'impossibilité de changer d'unité au-delà d'un certain âge. Dans les unités de contenu, certains professionnels disent ne pas pouvoir accéder à des postes où ils pourraient réaliser des projets intéressants. Pour ces employés, l'horizon semble fermé et les possibilités de développement, inexistantes. Du côté des gestionnaires d'unités d'opération, on a aussi fait ressortir la quasi-impossibilité de transférer des employés vieillissants, même quand ces derniers ne sont plus en mesure d'effectuer les tâches auxquelles ils sont assignés.

Le **plan de carrière** constitue un outil pour aider la personne à faire face à des contextes où le parcours professionnel est de moins en moins linéaire et où le rapport entre la personne et l'organisation tend à se redéfinir au gré des réformes administratives. Ainsi, les possibilités d'explorer d'autres horizons – condition qui apparaît essentielle au maintien d'une expérience positive – vont de pair avec le développement de la carrière (à tout âge) à condition, toutefois, que l'élaboration et la responsabilité de ce développement ne soient pas à la seule charge de l'individu. L'organisation doit aussi y participer. Par exemple, des interventions visant le développement de la carrière devraient encourager le dynamisme du marché interne, c'est-à-dire lever les barrières qui bloquent la mobilité de certaines personnes à l'intérieur de la fonction publique. Les effets positifs du plan de carrière ainsi que les nouvelles modalités de son application dans les organisations ont été évoqués par plusieurs auteurs (Collin et Young, 2000). Plus spécifiquement, Richardson (2000) et Riverin-Simard (2000) indiquent que le plan de carrière peut contribuer au développement des pratiques de travail et aussi être un moyen de redonner du sens à travers les transitions personnelles ou collectives.

Une deuxième avenue à explorer concerne l'**évaluation**. Au cours de l'enquête de terrain (Pelchat et coll., 2003), employés et gestionnaires des deux types d'unités de service ont parlé de l'évaluation individuelle des performances et de la gestion axée sur les résultats. Les employés des unités d'opération affirment que le système des attentes signifiées et la pratique de l'évaluation des performances tant individuelles que collectives ne tiennent pas compte de la nature du travail à effectuer. Ces employés constatent que les mesures de rendement accentuent l'importance de la quantité sur la qualité (travailler pour des « statistiques » plutôt que pour des « clients ») et favorisent le résultat au détriment des moyens utilisés pour l'atteindre (atteindre le « chiffre » peu importe la procédure suivie). De plus, ils déplorent le caractère artificiel et le peu de portée de l'évaluation en ce qui a trait à la reconnaissance au travail. Quant aux employés occasionnels, ils ne trouvent pas non plus leur compte dans ce système puisqu'ils ne reçoivent pas le *feed-back* dont ils auraient besoin pour s'orienter dans le travail et réduire l'insécurité que provoque un nouvel emploi. Du point de vue des employés des unités de contenu, la question de l'évaluation est également problématique : ils voient l'imprécision dans la formulation des attentes, ce qui, à leurs yeux, réduit le sérieux du jugement porté sur leur performance. De plus, ils critiquent le caractère non systématique de la pratique d'évaluation dans les unités de contenu.

Ce qui ressort des propos des employés, mais aussi de l'analyse de documents produits par le Conseil du trésor (2002b, 2003)²², a trait à la quasi-absence de négociation entre gestionnaires et employés (les attentes seraient signifiées plutôt que convenues)

²² Deux documents publiés récemment par le Secrétariat du Conseil du trésor (2002b, 2003) exposent l'orientation proposée en ce qui concerne l'évaluation des performances dans la fonction publique. Le premier expose la démarche à suivre dans la gestion axée sur les résultats, une démarche en trois étapes qui suppose 1) l'engagement de ceux qui ont à produire des résultats, 2) la mise en œuvre et le suivi de moyens en vue de concrétiser les attentes et 3) la publication et la justification à l'interne et à l'externe des résultats atteints (Secrétariat du Conseil du trésor, 2002b). Cette façon de faire s'appuie sur la relation entre le gestionnaire désigné comme *leader* et l'employé désigné comme personne à responsabiliser. Le deuxième document porte sur l'indicateur : son développement, sa portée et son utilité (Secrétariat du Conseil du trésor, 2003).

et à l'importance grandissante de l'indicateur chiffré dans la relation entre employés et gestionnaires. Les constats formulés par les employés nous amènent à questionner les paramètres de l'évaluation. Pour repenser cette pratique, il faut sans doute en aborder les difficultés et les limites du point de vue des personnes impliquées (employés et gestionnaires).

Cette avenue a d'ailleurs été dégagée par Pollitt (2001) dans son analyse de l'instauration de mesures de rendement et de la gestion par résultats dans les fonctions publiques. Ce chercheur avance que le « mesurage » peut provoquer de « la résistance, certaines manœuvres tactiques et d'autres distorsions » (Pollitt, 2001 : 93) de la part des acteurs tant internes (employés, gestionnaires, direction) qu'externes (parlementaires, citoyens) impliqués dans l'évaluation des rendements. En concordance avec certains aspects que nous avons pu observer dans notre enquête, il souligne que la mise en œuvre de l'évaluation et le « pointage » encouragent une gestion à court terme, une conception appauvrie du rendement, voire des distorsions tant dans la fixation d'objectifs que dans le calcul des résultats. Il a aussi constaté que des fonctions importantes, impossibles ou délicates à mesurer, sont laissées de côté au détriment du service qui devrait être offert, ce qui produit des effets sur les citoyens. Enfin, il affirme que, lorsque « l'approche par mesurage [...] est combinée à une fixation par le contrat [de performance] », il arrive que le lien de confiance entre employés et gestionnaires est réduit parce que le « chiffre » prend une trop grande importance dans leur relation (Pollitt, 2001 : 94). À travers ces différentes circonstances, la capacité de gestion se trouve affectée et peut rapidement se détériorer.

Pour éviter d'enfermer les acteurs (employés et gestionnaires) dans une position retranchée qui réduit leur marge de manœuvre respective et restreint leur relation à une seule dimension, il convient de repenser la pratique d'évaluation des services publics sans perdre de vue que les acteurs qui y interviennent directement voient différemment cette pratique. Sans doute, les enjeux devraient être mieux connus pour clarifier comment les acteurs (employés et gestionnaires) entrent en relation et négocient la mesure de la performance des services publics. Cela est d'autant plus important que les résultats de l'enquête de terrain nous portent à croire qu'aucun moyen n'est actuellement en place pour contrer les tensions relatives à la gestion par résultats.

Enfin, une troisième avenue à explorer en vue de construire et de maintenir une expérience de travail positive est la **formation**. La grande majorité des employés des unités de contenu ont en effet déploré que peu de ressources soient consacrées à cette pratique de gestion²³ et que les formations proposées soient souvent inadéquates (Pelchat et coll., 2003). De façon générale, les gestionnaires de ces mêmes unités s'entendaient

²³ Dans l'acception que nous lui donnons ici, la formation se distingue des pratiques de transfert et de pairage ou des réunions de groupe que certains associent à la formation.

aussi pour dire que les formations ne visent que des aspects pointus de la compétence et pas le développement des employés, d'autant plus si ces derniers sont au service de la fonction publique depuis longtemps. Les gestionnaires d'unités d'opération, quant à eux, déplorent que la formation ne soit pas ciblée sur des catégories d'employés et qu'elle soit trop générale, comme si tous les employés avaient les mêmes besoins et apprenaient de la même façon. Notons que ce ne sont pas les formations de base effectuées au moment de l'embauche qui sont critiquées par les employés et les gestionnaires d'unités d'opération, mais plutôt l'inadéquation de celles qui se rapportent au développement organisationnel et au changement technologique.

Nous avons pu constater que les personnes accordent une grande importance à la formation. En effet, elles conçoivent celle-ci comme un moyen d'apprentissage ponctuel que l'employeur se doit d'offrir pour développer leur capacité à effectuer le travail et favoriser leur mobilité dans la fonction publique ou même à l'extérieur de celle-ci. À la lumière des propos des personnes rencontrées au cours de l'enquête, nous croyons que des effets positifs pourraient être atteints par un investissement plus important dans la formation des employés, à la condition, toutefois, que la formation donnée aux employés découle d'une analyse plus fine du développement à faire et des personnes à qui elle s'adresse.

Piste d'action 3

Repérer les facteurs qui contribuent à accentuer le « fossé » entre les gestionnaires et les employés d'âge différent.

Dans la section précédente, nous avons insisté sur certaines pratiques spécifiques dont il faudrait revoir les modalités si l'on veut favoriser la construction et le maintien d'une expérience de travail positive chez les employés, jeunes ou plus âgés. Les pratiques ciblées font écho aux critiques formulées par les employés de tout âge. Mais, comme nous l'avons mentionné dans les conclusions, la critique de ces derniers à l'endroit de la gestion déborde largement ces pratiques. Dès lors, il nous apparaît essentiel de tenter de pousser plus avant la réflexion sur les dimensions de l'organisation du travail qui contribuent à favoriser ce « positionnement » des gestionnaires, positionnement qui, aux yeux des employés, a des effets néfastes sur leur bien-être au travail.

Il va sans dire que notre projet de recherche ne permet pas d'identifier les facteurs qui ont contribué à la création ou à la consolidation d'un « fossé » entre gestionnaires et employés ; tout au plus nous permet-il de le constater. Néanmoins, nous croyons possible

de dégager certaines avenues de réflexion qui devraient être soumises à une analyse plus approfondie.

Une première avenue renvoie aux effets des réformes du secteur public sur les relations gestionnaires-employés. S'appuyant sur le postulat que, dans l'administration publique, le progrès est « fonction d'une amélioration des modes de gestion » (Pollitt, 1998 : 34), ces réformes ont potentiellement reconfiguré, quantitativement ou qualitativement, les lieux occupés par les gestionnaires au sein de la fonction publique québécoise. Il faudrait examiner dans quelle mesure et de quelle façon ces changements ont retravaillé les rapports entre gestionnaires et employés, dans quelle mesure et de quelle façon ils ont contribué à fixer l'opposition entre la gestion et l'exécution, à élargir pour ainsi dire le « fossé » entre les parties en présence. Cet examen serait sans doute générateur de nouvelles pistes d'intervention dont la visée serait de créer des espaces de débats.

Sur ce plan, la formule des comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT)²⁴, même si elle n'a pas toujours donné les résultats escomptés²⁵, mérite qu'on explore ses possibilités. Tel que souligné par Harrisson (2002 : 4), ce « cadre négocié [...] pour débattre des innovations » rapproche le lieu des débats « de l'action et du lieu de prise de décision en matière d'organisation du travail ». Souple, ce cadre fait place à l'initiative et à l'informel. Sa dynamique interne est variable d'une organisation à l'autre. Ce qui fait l'intérêt de cette innovation pour notre propos, c'est qu'elle peut être « saisie comme une opportunité de prise de parole par les employés » (Harrisson, 2002 : 5). On peut sans doute se demander si, par le moyen de cette prise de parole, la structure des CMOT ne serait pas un espace de débats favorisant de nouveaux rapports entre les gestionnaires et les employés.

Une deuxième avenue de réflexion, complémentaire à la précédente, consiste à examiner les contraintes et les ouvertures avec lesquelles les gestionnaires eux-mêmes ont à composer. Celles-ci ne sont pas sans orienter, du moins en partie, les rapports qu'ils entretiennent avec les employés d'âge différent. La démarche que nous proposons a trait aux marges de manœuvre qu'ont les gestionnaires dans l'opérationnalisation des demandes et décisions de la haute direction. Dans quelle mesure ces marges de manœuvre permettent-elles de retravailler ces demandes avec les employés et d'exercer un rôle d'intermédiaire dont une des composantes est de faire valoir le point de vue des employés auprès de la haute direction ? Une telle démarche permettrait de rendre explicite et visible ce qui structure les rapports gestionnaires-employés et, ce faisant, de réexaminer la pratique de gestion, ses visées, sa portée, voire ses limites au regard du « problème » du vieillissement de la main-d'œuvre.

²⁴ En tant que formule, le CMOT est une innovation récente dans la fonction publique, un lieu de discussion en dehors du cadre de la convention collective. Le Comité peut être installé à différents niveaux dans un ministère, par exemple le département (CDOT) ou l'unité de service (CLOT). À ce propos, on peut lire Harrisson (2002).

²⁵ Ce qui peut être en partie lié à la légitimité que les membres de l'organisation accordent à la participation au CMOT et aux décisions qui en émergent.

BIBLIOGRAPHIE

- Assemblée nationale, 1999, *Index du Journal des débats. 36^e législature, 1^{re} session, Commission spéciale sur un nouveau cadre de gestion de l'appareil gouvernemental*. Québec, Gouvernement du Québec.
- BALAZS G. et J.-P. FAGUER, 1996, « Une nouvelle forme de management, l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114 : 68-78.
- BEAUSOLEIL J. (sous la direction de M.-A. DENIGER, F. LESEMANN et E. SHRAGGE), 1998, *Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante*. Montréal, INRS-Culture et société, 147 p.
- BELLEMARE D., L. POULIN-SIMON et D.-G. TREMBLAY, 1998, *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante : enjeux politiques et défis de gestion*. Sainte-Foy, Université de Montréal, Télé-université, Éditions Saint-Martin, 265 p.
- BOLTANSKI L., 1982, *Les cadres. Formation d'un groupe social*. Paris, Éditions de Minuit.
- BOULET J.-F., 2002, « La nouvelle génération de main-d'œuvre : une gestion adaptée chez EXFO » : 25-27, in F. LAMONDE (dir.), *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval.
- CAMPEAU A. et J. BRADETTE (sous la direction de Y. PELCHAT et M. VÉZINA), 2002, *Relation âge/travail et pratiques de gestion des ressources humaines. Recension des écrits*. Québec, CLSC/CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières, Équipe de recherche RIPOST, 41 p.
- COLLIN A. et R. A. YOUNG (dir.), 2000, *The Future of Career*. Cambridge, Cambridge University Press, 321 p.
- Comité de travail sur l'intégration des jeunes, 2001, *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages !* Québec, Gouvernement du Québec, 64 p.
- CORCUFF P., 1995, *Les nouvelles sociologies*. Paris, Nathan.
- DAVID H. et C. PAYEUR, 1995, « Âge et rapport au travail parmi le personnel enseignant des commissions scolaires du Québec », *Relations industrielles*, 50-2 : 361-392.
- DAVID H., S. VOLKOFF, E. CLOUTIER et F. DERRIENNIC, 2001, « Vieillesse, organisation du travail et santé », *Pistes* (en ligne), 3, 1 : 1-40 [<http://www.unites.uqam.ca/pistes>].
- DAMASSE J. et B. DOYON, 2000, *Travailler en vieillissant, vieillir en travaillant : une recension des écrits sur le vieillissement prématuré des travailleurs*. Québec, CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières, Équipe de recherche RIPOST, 45 p.
- GAULLIER X., 1988, « Qu'est-ce qu'un salarié âgé ? », *Gérontologie et Société*, 45 : 115-127.

- GAULLIER X., 1997, « Emploi et retraite. Du risque “fin de carrière” à la pluriactivité à tout âge », *Lien social et Politiques – RIAC*, 38 : 63-70.
- GAULLIER X., 1999, *Les temps de la vie. Emploi et retraite*. Paris, Éditions Esprit.
- GAUTHIER B., 1998, « La structure de la preuve » : 127-158, in B. GAUTHIER (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- GIRARD C. et N. THIBAUT, 2001, « Vieillesse et retraites dans la fonction publique québécoise d'ici 2015 », *Données sociodémographiques en bref, Bulletin* 5-3, 1-3, Institut de la statistique du Québec.
- GOLLAC M. et S. VOLKOFF, 1996, « *Citius, Altius, Fortius*. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114 : 54-67.
- Gouvernement du Québec, 1998, *Directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion*, 32 p.
- Gouvernement du Québec, 1999, *Pour de meilleurs services aux citoyens. Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique*, 59 p.
- Groupe de réflexion, 1998, *Le pont entre les générations*. Montréal, Éditions Les Intouchables, 153 p.
- HARRISSON D., 2002, « Innovations et fonction publique : des efforts louables, un arrimage difficile », communication au *Workshop on Public Sector Innovation*, Université d'Ottawa, 10 p.
- LAMONDE F. (dir.), 2002, *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval.
- McMULLIN J. A. et V. W. MARSHALL, 2001, « Ageism, Age Relations, and Garment Industry Work in Montreal », *The Gerontologist*, 41-1 : 111-122.
- MOREAU N., 1999, *Violence ou harcèlement psychologique au travail ? Problématique*. Direction des études et politiques, Ministère du Travail, Gouvernement du Québec, 83 p.
- PELCHAT Y., A. CAMPEAU, J. BRADETTE et M. VÉZINA, 2003, *Relation âge/travail dans la fonction publique québécoise. Rapport de l'enquête de terrain*. Québec, CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières, Équipe de recherche RIPOST, 146 p. (non publié).
- POLLITT C., 1995, « Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique » : 179-215, in B. G. PETERS et D. J. SAVOIE (dir.), *Les nouveaux défis de la gouvernance*. Sainte-Foy, Centre canadien de gestion, Presses de l'Université Laval.

- POLLITT C., 1998, « Retour au gestionnariat » : 33-57, *in* B. G. PETERS et D. J. SAVOIE (dir.), *Réformer le secteur public : où en sommes-nous ?* Sainte-Foy, Centre canadien de gestion, Presses de l'Université Laval.
- POLLITT C., 2001, « Comment parvenons-nous à évaluer la qualité des services publics ? » : 85-110, *in* B. G. PETERS et D. J. SAVOIE (dir.), *La gouvernance au XXI^e siècle : revitaliser la fonction publique*. Sainte-Foy, Centre canadien de gestion, Presses de l'Université Laval.
- RICHARDSON M. S., 2000, « A New Perspective for Counsellors: from Career Ideologies to Empowerment through Work and Relationship Practices » : 197-211, *in* A. COLLIN et R. A. YOUNG (dir.), *The Future of Career*. Cambridge, Cambridge University Press.
- RIVERIN-SIMARD D., 2000, « Career Development in a Changing Context of the Second Part of Working Life » : 115-129, *in* A. COLLIN et R. A. YOUNG (dir.), *The Future of Career*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Secrétariat du Conseil du trésor, 2001, *Communiqué du Cabinet du ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique*, 26 juin.
- Secrétariat du Conseil du Trésor, 2002a, *Le rajeunissement de la fonction publique québécoise. Orientations et plan d'action*. Québec, Gouvernement du Québec, 33 p.
- Secrétariat du Conseil du trésor, 2002b, *Guide sur la gestion axée sur les résultats*. Québec, Gouvernement du Québec, 31 p.
- Secrétariat du Conseil du trésor, 2003, *Guide sur les indicateurs*. Québec, Gouvernement du Québec, 45 p.
- VOLKOFF S., 1995, « Les travailleurs âgés peuvent-ils s'approprier les évolutions technologiques ? », *Gérontologie et Société*, 75 : 85-94.
- VOLKOFF S., A. TOURANCHET et F. DERRIENNIC, 1995, « L'étude statistique des liens entre âge, travail et santé et l'exemple de l'enquête ESTEV » : 121-129, *in* J. C. MARQUIÉ, D. PAUMÈS et S. VOLKOFF (dir.), *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse, Éditions Octares.
- ZEMKE R, C. RAINES et B. FILIPCZAK, 2000, *Generations at Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace*. New York, AMACOM, 280 p.

Synthèse de la recension des écrits

Ce document reprend les principaux points d'une recension des écrits que nous avons réalisée dans le cadre d'une recherche portant sur la relation âge/travail dans la fonction publique québécoise¹. Amorcée en décembre 2001, cette recherche a pour but d'alimenter la réflexion et le travail d'élaboration de stratégies de gestion des ressources humaines au moment où la fonction publique se retrouve avec une proportion croissante de salariés dits âgés (45 ans et plus). Les prévisions actuelles montrent que d'ici dix ans environ, 21 000 personnes occupant un poste régulier quitteront la fonction publique, ce qui représente environ 75 % de la main-d'œuvre actuelle de 45 ans et plus.

Confrontés à une proportion croissante de travailleurs dits « vieillissants » et au départ à court et moyen terme d'une grande partie de l'effectif actuel, quelles stratégies les gestionnaires de ressources humaines œuvrant au sein de la fonction publique québécoise devraient-ils privilégier ? C'est dans la perspective de tracer les contours des connaissances actuelles et d'apporter quelques éléments de réponse à cette question que nous avons, préalablement à la conduite de notre enquête de terrain, procédé à une recension d'écrits portant sur la relation âge/travail. À travers cet exercice, nous voulions principalement :

- rendre compte de ce qu'offrent les travaux récents relativement aux impacts, potentiels ou réels, de certaines stratégies de gestion des ressources humaines sur les travailleurs d'âge différent, les relations qu'ils tissent entre eux ou encore la mise en commun de leurs compétences et de leurs expertises ;
- examiner les pistes d'action proposées par les auteurs des ouvrages recensés ;
- cerner les limites des connaissances actuelles en vue de préciser les thématiques et les axes de recherche à privilégier.

Pour les besoins de l'exercice, nous avons mis à profit des recensions d'écrits portant sur des problématiques apparentées qui ont été produites au cours des dernières années. Ces sources ont été enrichies par un repérage d'autres documents à l'aide de différents moteurs de recherche utilisés en sciences sociales tels que Sociological Abstracts, Current Contents et Repère. À l'issue de ce travail de recension, force est de constater le faible nombre d'études et d'analyses qui portent spécifiquement sur les défis et les ouvertures qu'offre, pour la gestion des ressources humaines, le vieillissement de l'effectif de la fonction publique. Néanmoins, les ouvrages à portée théorique et les travaux empiriques

¹ Campeau A. et J. Bradette, 2002 (sous la direction de Y. Pelchat et M. Vézina), *Relation âge/travail et pratiques de gestion des ressources humaines. Recension des écrits*, 41 p.

réalisés dans d'autres milieux permettent de dégager plusieurs pistes pour amorcer le travail de réflexion préalable à l'élaboration de stratégies d'action. Ci-dessous, nous faisons état des grandes conclusions auxquelles sont arrivés les auteurs recensés². Celles-ci ont été regroupées en trois grands thèmes, soit : 1) les effets potentiels ou réels de pratiques de gestion des ressources humaines sur les travailleurs d'âge différent ; 2) l'influence des facteurs contextuels sur les rapports d'âge et sur les pratiques de gestion ; 3) les interventions envisagées dans les organisations, ou à l'extérieur des organisations, pour contrer l'âgisme. Malgré son caractère schématique, cette synthèse donne à voir la diversité des questions abordées et l'ampleur des travaux réalisés jusqu'à maintenant sur le thème de l'âge et du travail.

Effets de pratiques de gestion des ressources humaines sur les travailleurs d'âge différent

Autour de ce thème, les principaux constats énoncés par les auteurs recensés peuvent être formulés dans les termes suivants :

- Les stratégies de **recrutement** mises en œuvre dans les organisations favorisent l'embauche des jeunes travailleurs au détriment des plus âgés ; la proportion de jeunes serait, selon les auteurs, de deux à cinq fois plus grande que la proportion de travailleurs âgés. Des barrières perceptibles lors du recrutement, qu'elles soient liées à la description du profil d'emploi ou aux qualifications requises, viennent freiner l'embauche des employés âgés.
- Les gestionnaires favorisent la **formation** chez les jeunes employés, considérant que celle-ci est plus rentable. Leurs représentations stéréotypées du vieillissement, que partagent parfois les salariés eux-mêmes, contribuent à limiter l'accès des plus âgés à la formation. Pourtant, moyennant le recours à des méthodes d'enseignement appropriées, il n'y aurait que peu de limites à l'apprentissage avant l'âge de 70 ans. Parmi les actions proposées figure l'adaptation des méthodes d'enseignement à chaque groupe d'âge. La formation par le moyen du mentorat et les modalités de succession à un poste favoriseraient le transfert d'expertise, parfois même celui du réseau social et des aspects informels de la tâche.
- L'émergence d'une nouvelle forme de **lien contractuel** entre employeur et employé, parfois désignée par l'expression « contrat psychologique », est susceptible de produire des effets variables selon l'âge. À travers ce lien contractuel les gestionnaires font la promotion d'une nouvelle relation d'emploi qui tend à individualiser le lien de l'employé à l'organisation. Conséquemment, il suppose une plus grande autonomie et une plus forte responsabilisation de l'employé. Bien que les gestionnaires espèrent par là augmenter la mobilisation des travailleurs, des effets négatifs sur la santé (anxiété, consommation de médicaments) peuvent en découler et affecter de façon particulière certaines catégories de travailleurs.

² Pour la liste des publications consultées et les détails sur la méthode d'exploration des banques de données, voir A. Campeau et J. Bradette, 2002.

L'état actuel des connaissances ne permet toutefois pas de vérifier si les impacts varient selon l'âge des travailleurs.

- **L'aménagement du travail et du temps** est une pratique de gestion largement discutée dans les travaux portant sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants et sur les effets de la polyvalence et de la rotation des tâches sur ces travailleurs. De façon générale, ces travaux avancent que certaines stratégies ont pour effets d'exclure les salariés âgés et d'influencer les rapports intergénérationnels, précisément dans les collectifs de travail où les relations concurrentielles entre les employés défavorisent les plus âgés. Par contre, d'autres stratégies vont favoriser le maintien en emploi des mêmes travailleurs. Ce sont, notamment, l'adaptation systématique des conditions de travail et le dégagement d'une marge de manœuvre permettant aux salariés âgés de développer leurs propres stratégies compensatoires.
- Peu d'entreprises gèrent systématiquement le **plan de carrière** des employés de tout âge. Lorsque de tels plans existent, ce sont les plus jeunes qui sont favorisés. De plus, certaines entreprises repoussent vers les employés la responsabilité de gérer leur propre carrière. Or, les conditions objectives dans lesquelles les employés sont placés demeurent méconnues tant d'eux-mêmes que des gestionnaires. En outre, la gestion de la fin de la carrière n'est pas sans difficultés. La réaffectation des travailleurs âgés à des postes de soutien ou à des tâches allégées est parfois avancée comme une stratégie à envisager. Soulignons cependant qu'une telle pratique est parfois aussi considérée comme une forme d'exploitation des travailleurs.
- Les effets des programmes de mise à la **retraite anticipée** sont ambigus. Premièrement, la ligne de partage entre la retraite (anticipée ou non) et le licenciement est si mince que le principe du volontariat semble de moins en moins prévaloir dans la décision de la prise de la retraite. Les gestionnaires décident fréquemment du moment de la retraite de leurs employés et les incitent à partir. Deuxièmement, le départ des employés dans le cadre de tels programmes a des effets sur ceux qui restent dans l'organisation : tensions parce qu'ils doivent assumer tout le travail sans soutien adéquat, démobilisation parce que le désir de retraite se manifeste plus tôt, sentiment d'injustice quand la retraite anticipée n'est pas autorisée alors même qu'elle est de plus en plus perçue comme un droit acquis.
- La **gestion participative** mise en œuvre par certaines entreprises se traduit par l'incitation des employés à entreprendre des changements et à adhérer au nouveau mode de gestion. Cette pratique est soutenue par un discours de concurrence et de performance dont le propos est d'inciter les employés à l'innovation et à l'efficacité. Tout comme dans le cas de nouvelles formes émergentes de lien contractuel, l'état actuel des connaissances ne permet pas de vérifier si les impacts varient en fonction de l'âge des travailleurs. Ici, des investigations supplémentaires sont nécessaires.

Influence des facteurs contextuels sur les rapports d'âge et sur les pratiques de gestion

Les auteurs recensés sont nombreux à affirmer que les dimensions organisationnelles, économiques et politiques peuvent influencer le maintien en emploi des travailleurs dits vieillissants et les rapports entre les travailleurs d'âge différent. Mais les études qui en traitent sont rares et celles qui le font demeurent parcellaires. Elles attirent néanmoins l'attention sur les nouvelles techniques de gestion (par exemple les indicateurs de rendement, la contractualisation, les programmes axés sur la qualité, etc.) qui sont mises en œuvre dans les organisations publiques pour accroître la performance, mais dont l'introduction est parfois porteuse de tensions au sein du personnel. Ces techniques sont également liées à des changements structurels importants (telles la restructuration de secteurs d'emploi et la réforme de politiques sociales). Mais l'éclairage théorique sur les rapports qu'entretiennent ces dimensions contextuelles et l'expérience subjective des travailleurs s'avère insuffisant. En effet, le recours à des notions globalisantes (telles que la mondialisation) offre peu pour l'élaboration de pistes d'action.

Interventions envisagées dans les organisations, ou à l'extérieur des organisations, pour contrer l'âgisme

Plusieurs stratégies de lutte contre l'âgisme sont signalées dans les écrits, notamment en ce qui concerne le recrutement, la formation, l'organisation flexible, la définition des tâches et le comportement à l'égard des travailleurs vieillissants. Bien qu'elles diffèrent d'une organisation à une autre, ces stratégies impliqueraient, entre autres, le recours à des salariés âgés dans des rôles d'intermédiaires, des accords collectifs sur l'inclusion des travailleurs âgés dans les groupes de travail, la planification de carrière à tout âge et l'amélioration des soins de santé disponibles en milieu de travail. Sur ce point, les orientations mises de l'avant par les auteurs consultés divergent parfois. Certains auteurs font en effet valoir que des politiques d'allègement du travail s'adressant de manière trop spécifique aux travailleurs vieillissants engendrent une démobilisation, puisqu'en étant moins sollicités par leur travail, ces derniers sont moins engagés dans l'organisation. Quoiqu'il en soit, ces questions demandent à être débattues à l'intérieur des organisations. Dans la fonction publique, les CMOT (comités ministériels sur l'organisation du travail) peuvent constituer des lieux propices pour engager un tel débat (Harrisson, 2002).

Cette synthèse de la recension des écrits que nous avons réalisée en tant que première étape du projet de recherche intitulé *Relation âge/travail dans la fonction publique québécoise et implications pour la gestion des ressources humaines* donne à voir l'ampleur des travaux réalisés jusqu'à maintenant. Ce faisant, elle contribue à enrichir l'espace de réflexion sur la question du vieillissement de la main-d'œuvre et sur les pistes d'action potentielles en matière de gestion des ressources humaines.