

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Relation âge/travail
et pratiques de gestion
des ressources humaines**

RECENSION DES ÉCRITS

**André Campeau, Ph. D.
Julie Bradette, M.A.**

Sous la direction de
**Yolande Pelchat, Ph. D.
Michel Vézina, M.D., M.Sc.**

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

Novembre 2002



Recherches sur les
Impacts
Psychologiques,
Organisationnels et
Sociaux du
Travail

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Relation âge/travail
et pratiques de gestion
des ressources humaines**

RECENSION DES ÉCRITS

**André Campeau, Ph. D.
Julie Bradette, M.A.**

Sous la direction de
**Yolande Pelchat, Ph. D.
Michel Vézina, M.D., M.Sc.**

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

Novembre 2002

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 Anne Boucher, 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.

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*

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

Novembre 2002

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1 Les pratiques de gestion des ressources humaines	4
1.1 La formation	4
1.2 Le recrutement	7
1.3 Le lien contractuel	10
1.4 L'aménagement du travail et du temps	12
1.5 Le plan de carrière	14
1.6 La gestion participative	16
1.7 La mise à la retraite	17
1.8 Conclusion.....	20
2 Les dimensions contextuelles de la relation âge/travail	21
2.1 Les dimensions organisationnelles.....	21
2.2 Les dimensions économiques et politiques	24
2.3 Conclusion.....	26
3 Les pistes d'intervention	27
3.1 Intervenir dans les organisations	27
3.2 Intervenir sur les facteurs contextuels des organisations	29
3.3 Conclusion.....	31
4 Quelques limites de la recherche sur la relation âge/travail	32
4.1 Des dynamiques organisationnelles peu documentées	32
4.2 Le silence sur le rapport subjectif au travail	33
4.3 Génération et groupe d'âge : des notions à préciser	35
4.4 Conclusion : la relation âge/travail, un champ théorique en développement.....	36
Conclusion	39
Glossaire	43
Références	48
Annexe	54

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

Cette recension des écrits fait partie intégrante d'un projet de recherche dont le but est d'alimenter la réflexion et le travail d'élaboration de stratégies de gestion de ressources humaines qui tiennent compte de l'évolution démographique de l'effectif de la fonction publique. Au tournant du 21^e siècle, celle-ci se voit confrontée à une proportion croissante de salariés dits âgés (45 ans et plus)¹. Les prévisions actuelles indiquent 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 plus². Au cours de la prochaine décennie, on assistera donc à un retrait relativement rapide des effectifs appartenant en bonne partie à la génération des baby-boomers (personnes nées entre le milieu des années 1940 et le début des années 1960) et à l'entrée des nouvelles générations.

En même temps que s'accélère le vieillissement de ses effectifs, la fonction publique québécoise poursuit la réforme amorcée dès le milieu des années 1990 sur le thème de l'amélioration des services aux citoyens, une réforme qui met l'accent, entre autres, sur la « gestion par résultats », les indicateurs de performance et l'utilisation accrue des nouvelles technologies. Dans le cours même de ces transformations, les employés de l'État québécois sont confrontés à de nouvelles possibilités, mais aussi à de nouvelles difficultés qui viennent marquer leur expérience du travail.

Confrontés à ces nombreuses transformations organisationnelles et au départ à court et moyen terme d'une grande partie de l'effectif actuel, quelles stratégies les gestionnaires de ressources humaines devraient-ils privilégier? La réflexion actuelle est qu'il faudra favoriser le maintien en emploi d'une bonne partie des salariés dits vieillissants et une plus grande intégration des jeunes, tout en assurant un transfert des compétences et des expertises (19, 21, 23)³. Au regard de tels objectifs, quelles sont les différentes avenues possibles en matière de gestion des ressources humaines?

Pour alimenter le travail de réflexion, nous avons choisi de procéder dans un premier temps à une recension des travaux de recherche qui traitent de cette thématique. Le premier chapitre de cette recension rend compte des analyses que différents chercheurs ont réalisées de certaines pratiques de gestion des ressources humaines particulièrement susceptibles d'affecter différemment les employés, et ce, en raison de leur âge. Il s'agit, entre autres, de la formation, du recrutement, de l'aménagement du travail et du temps, des plans de carrière, des programmes de retraites, etc. Ainsi, nous avons repéré les appréciations que les chercheurs ont faites de ces diverses pratiques en privilégiant certaines dimensions, soit :

¹ L'utilisation du genre masculin vise uniquement à alléger le texte.

² 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 % (Conseil du trésor, 2001).

³ Les chiffres placés entre parenthèses dans le texte renvoient aux titres paraissant dans la liste des ouvrages consultés.

- les effets différents selon le groupe d'âge auquel appartient l'employé (par exemple, en quoi une pratique particulière favorise le maintien en emploi des travailleurs âgés ou engendre leur exclusion, entrave l'intégration des jeunes, etc.);
- les effets sur les rapports entre les générations, c'est-à-dire sur les collaborations et les tensions entre employés qui appartiennent à des générations différentes ainsi que les représentations que les uns se font des autres;
- les effets sur le rapport subjectif au travail, c'est-à-dire sur la construction et le maintien par l'employé d'une expérience du travail qui soit significative (par exemple, le sentiment d'appartenance ou de mise à l'écart, la mobilisation, la démotivation, etc.);
- les effets sur l'état de santé physique et mentale de l'employé.

Penser les stratégies de gestion des ressources humaines exige également de mieux saisir les dimensions plus globales, telles que les transformations organisationnelles, économiques et socio-politiques, qui influencent également la relation âge/travail⁴. Nous avons donc tenté de rendre compte de la façon dont les chercheurs en traitent. Ces dimensions contextuelles sont abordées dans le deuxième chapitre.

Considérant que la démarche entreprise vise à alimenter la réflexion et le travail d'élaboration de stratégies de gestion des ressources humaines, nous avons également porté une attention particulière aux différentes pistes d'action proposées par les auteurs des travaux recensés. Le chapitre trois en fait état.

Le chapitre quatre adopte pour sa part une perspective critique. On y rend compte de quelques limites et difficultés rencontrées dans les travaux recensés, notamment en ce qui concerne la faible prise en compte des relations qu'entretiennent les différents groupes d'acteurs à l'intérieur même des organisations. Nous y traitons également du peu de place accordée à la façon dont les employés eux-mêmes expérimentent l'avancée en âge au travail précisément dans un contexte où se multiplient et s'intensifient les transformations organisationnelles. Les orientations générales qui marquent la recherche entourant la thématique âge/travail ainsi que le recours parfois ambigu à la notion de génération y sont aussi discutés.

⁴ 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. La façon dont les chercheurs définissent ces notions d'âge et de travail et la manière dont elles interagissent dépend largement de leur appartenance disciplinaire, des perspectives théoriques et des méthodologies privilégiées. Selon l'usage qui en est fait ici, l'expression *relation âge/travail* ne présuppose donc 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.

La présente recension met à profit d'autres recensions réalisées au cours des dernières années et portant sur des problématiques apparentées (6, 20, 26, 28). Nous avons complété le travail de repérage et effectué une mise à jour des recensions consultées à l'aide de différents moteurs de recherche tels *Sociological Abstracts*, *Current Contents* et *Repère*. Les précisions concernant la procédure sont exposées à l'annexe.

Pour les besoins de cette recension, nous avons porté une attention particulière aux travaux de nature empirique, c'est-à-dire des travaux qui exposent des données relatives à une population ou à un cas particulier, que ces données soient de type quantitatif ou qualitatif. Cependant, nous avons également inclus des textes à portée plus générale tels que des rapports d'experts, des communications ou des documents de discussion. Même si ces derniers ne prennent pas leur ancrage dans une recherche empirique spécifique, ils contribuent largement à la définition de pistes de réflexion et d'action au regard de la relation âge/travail. Il importe également de signaler que malgré les efforts déployés pour repérer des ouvrages qui se rapportent spécifiquement aux organisations liées à la fonction publique, une faible partie des textes recensés traitent précisément des administrations d'État. Dans le texte, nous avons toutefois pris soin de signaler certaines possibilités d'extrapolation. La liste des documents auxquels nous faisons référence dans le texte qui suit est présentée en fin du document sous le titre *Références*.

Afin d'éviter les glissements et les imprécisions conceptuelles, nous avons choisi de coller le plus possible aux termes et aux expressions utilisés par les auteurs des textes recensés. Dès lors, il se peut que les lecteurs rencontrent des formulations qui ne leur sont pas familières. Nous les invitons à consulter le glossaire en fin de document. Les expressions et sigles qui s'y retrouvent sont suivis d'un astérisque dans le texte.

1. LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ce premier chapitre rend compte des recherches et analyses portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont susceptibles d'affecter de manière particulière les employés de différents groupes d'âge. Constatant le peu d'attention accordée par les organisations et les entreprises à la relation âge/travail, plusieurs chercheurs, notamment en France et au Québec (12, 28, 36, 39, 42, 43, 54), insistent sur les effets que certaines pratiques de gestion des ressources humaines ont, ou sont susceptibles d'avoir, sur la mise à l'écart d'employés appartenant à un groupe d'âge particulier, notamment ceux qui sont âgés de 45 ans et plus. D'autres font valoir les effets observés ou anticipés de certaines pratiques sur les collaborations entre les jeunes employés et les plus âgés, sur le rapport que chacun d'eux entretient avec son propre travail ou encore sur son état de santé physique et mentale.

Dans les pages qui suivent, nous présentons une synthèse des grands constats et conclusions énoncés dans les documents recensés. Certaines dimensions de la gestion des ressources humaines y occupent une place plus importante. Il s'agit notamment de la formation, du recrutement, de l'aménagement du travail et du temps, des plans de carrière et des programmes de retraite. Nous avons aussi traité des liens contractuels et de la gestion participative. Bien que les travaux portant sur ces deux derniers thèmes sont encore peu nombreux, il s'agit là de pratiques émergentes. Chacun des aspects énumérés ci-dessus est traité dans une section particulière.

Nous tenons à rappeler que compte tenu du peu de travaux de recherche portant spécifiquement sur la relation âge/travail dans les fonctions publiques occidentales, la majorité des résultats présentés ici sont tirés d'études réalisées auprès de populations autres que celle des fonctionnaires. Néanmoins, nous croyons qu'elles sont porteuses de pistes susceptibles d'alimenter le travail de réflexion et d'élaboration de pratiques de gestion dans des contextes d'administrations publiques.

1.1 La formation

Plusieurs recherches réalisées en Angleterre et aux États-Unis ont traité de la formation en emploi et de ses liens avec l'*avancée en âge** des travailleurs. Recensées par Beausoleil, ces études, qui ont été réalisées pour la plupart entre 1987 et 1995, portent principalement sur des entreprises manufacturières (6). Un de leurs constats est que ces entreprises favorisent la formation de leurs jeunes employés plutôt que celle des employés plus âgés et la formation des hommes plutôt que celle des femmes. Selon les auteurs de ces études, des représentations stéréotypées (c'est-à-dire les perceptions négatives qu'entretiennent les gestionnaires à propos des salariés âgés)

contribueraient à engendrer cette variation dans l'accès à la formation. Ces représentations conduiraient à l'exclusion des travailleurs plus âgés des formations, puisqu'il s'agirait d'une dépense « inutile » compte tenu que ces travailleurs sont en fin de carrière et vont quitter l'entreprise sous peu.

Des études menées auprès de formateurs du secteur ferroviaire en France ainsi que de travailleurs âgés de plus de 40 ans inscrits aux formations (70) avancent que ces représentations ne sont pas spécifiques aux gestionnaires et dirigeants. Les travailleurs eux-mêmes contribuent à consolider de telles représentations stéréotypées. En effet, les salariés âgés s'accordent habituellement pour dire que les plus jeunes ont plus de facilité à apprendre.

Ce présupposé que les employés plus jeunes ont plus de facilité à acquérir de nouvelles connaissances est toutefois remis en cause par d'autres recherches portant sur des thématiques similaires. Une recherche française (l'Enquête santé, travail et vieillissement - *ESTEV**) réalisée dans des entreprises de divers secteurs d'activité économique et une autre, américaine, effectuée en 1995 auprès de travailleurs en recherche d'emploi et portant sur l'apprentissage d'un nouveau logiciel de traitement de texte, remettent en question les résultats des recherches antérieures. De fait, au regard des rythmes et des capacités d'acquisition de connaissances, les résultats montrent une grande variabilité entre les individus, les catégories professionnelles et les contextes (18, 40, 66). Bien que certaines études constatent que le rythme d'apprentissage est plus lent chez les travailleurs âgés (18), on observe néanmoins qu'en présence de méthodes appropriées, les limites dans les capacités de cognition et de mémorisation ne deviennent apparentes qu'après l'âge de 70 ans (75). Certains auteurs font donc valoir la nécessité de repenser les approches utilisées pour la formation des salariés âgés, ce qui aurait comme effet de les aider à réussir des formations (6, 18, 28).

Les chercheurs ont aussi constaté un haut degré d'anxiété durant les premiers jours de la formation (70). Cette anxiété serait liée aux conséquences de la formation, à la responsabilité que les employés devront assumer à la suite de l'apprentissage. À propos des résultats de recherches publiés au cours des années 1990, principalement tirés de l'enquête *ESTEV*, David et coll. attirent également l'attention sur cette dimension en soulignant que la réussite d'une formation entraîne parfois un nouveau statut d'emploi qui s'accompagne non seulement de nouvelles possibilités, mais aussi de nouvelles contraintes (28). Ainsi, un employé qui craint cette nouvelle source de contraintes pourra refuser la formation ou même faire en sorte de ne pas réussir la formation (28).

Concernant les différences engendrées par l'âge dans l'acquisition des savoirs, il importe toutefois de signaler que les conclusions des recherches diffèrent en fonction de la période où elles ont été menées et des approches méthodologiques utilisées. Plus les recherches sont anciennes, plus elles font ressortir des différences marquées entre les travailleurs âgés et les jeunes travailleurs au regard de l'acquisition de connaissances. De leur côté, les recherches les plus récentes, prenant en compte un plus grand nombre de variables contextuelles, concluent qu'il y a moins de différences entre les âges que ce qui avait été démontré initialement (18). De plus, les recherches menées directement dans les milieux de travail montrent moins de différences entre les âges que celles effectuées en situation expérimentale (en laboratoire).

Par ailleurs, d'autres études menées au début des années 1990, et davantage axées sur le développement des salariés, font ressortir que l'absence de *formation continue* pénaliserait les salariés âgés (66). Sur la base de ces études, dont l'une fut réalisée auprès de cadres d'entreprise ayant des responsabilités en gestion de personnel et l'autre auprès de pilotes d'avion, les auteurs avancent qu'une formation continue qui ne fait qu'entretenir les connaissances (une formation qui, par exemple, ne déborderait pas le cadre de la tâche) sans en développer de nouvelles, serait tout aussi problématique, puisqu'elle ne contribuerait pas au développement du salarié. Il faut néanmoins ajouter qu'un sondage effectué en France en 1995-1996 auprès de la population au travail fait ressortir que, dans des milieux soumis à des « révolutions technologiques » à répétition, comme celui des télécommunications, les employés manifestent une lassitude face à l'effort continu nécessaire pour acquérir de nouvelles connaissances (70).

Jusqu'à maintenant, peu d'études ont examiné les pratiques de formation en emploi sous l'angle des rapports entre travailleurs de différents groupes d'âge (collaborations, clivages, conflits), des effets sur la santé des travailleurs (anxiété, stress), ou encore du rapport subjectif au travail (sentiment d'appartenance, motivation au travail, intérêt par rapport au travail). Elles ont plutôt traité de la formation sous l'angle du développement de compétences permettant d'assurer que les individus ont les outils voulus pour exécuter leur travail (6, 28, 66), c'est-à-dire sous l'angle d'une plus grande adéquation entre les capacités individuelles et les exigences de l'emploi.

Récemment, le groupe de réflexion *Pont entre les générations** recommandait le recours au *mentorat** pour resserrer les relations entre les générations au travail, tout en permettant de transmettre les connaissances et la mémoire de l'organisation aux nouveaux employés. Il s'agirait là d'une pratique de gestion des ressources humaines qui favoriserait à la fois le développement des jeunes salariés et leur intégration dans l'organisation. Toutefois, malgré l'intérêt qu'il suscite actuellement, notamment dans la fonction publique québécoise, le *mentorat*, en tant que méthode d'acquisition de

connaissances, est relativement peu étudié. À ce sujet, une autre étude subventionnée par le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines au Conseil du trésor, intitulée *Le mentorat : un levier au développement de carrière et à la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise*, est en cours, mais les résultats ne sont pas encore disponibles.

L'apprentissage dans un nouveau poste est influencé par les relations entre les détenteurs successifs du poste. En étudiant la transmission entre générations dans des organisations étatiques, économiques ou professionnelles, des anthropologues ont soulevé la question de la *succession** (5, 41, 74). Ces auteurs soulignent que l'installation dans un poste dépasse la nomination. Elle exige l'apprentissage par le nouveau détenteur des activités professionnelles et politiques inhérentes au poste. Elle suppose que l'expertise soit transmise et, avec elle, le réseau social qui peut comprendre des clients, des fournisseurs, des coproducteurs, des patrons, des subordonnés. Certaines organisations privilégient que la *succession* se fasse avant le départ du prédécesseur, ce qui favorise une transition où tous les éléments formels et relationnels du poste sont transmis au successeur. Les modalités de la succession (présence ou non du prédécesseur aux côtés du successeur et durée de la présence) influencent l'apprentissage du poste.

Sur ce thème de la formation et de ses effets sur la relation âge/travail, nous n'avons pas repéré d'études portant précisément sur la fonction publique. Toutefois, des écrits consultés, nous pouvons retenir que l'accès à la formation n'est pas équivalent pour tous. De fait, ce sont souvent les travailleurs âgés qui sont exclus de ces formations. Quant aux études traitant des capacités et des limites dans l'acquisition de nouvelles connaissances, elles font ressortir une grande variabilité entre les individus et produisent des interprétations parfois divergentes des écarts observés entre les groupes d'âge. Certaines études signalent que la formation est aussi porteuse de nouvelles contraintes et des personnes les éviteraient pour ne pas avoir à y faire face. Ainsi, même si la formation continue est souvent vue par les gestionnaires comme une pratique à privilégier, voire indispensable, les études recensées en signalent néanmoins certaines limites et difficultés.

1.2 Le recrutement

Le renouvellement des effectifs d'une organisation est une préoccupation majeure des gestionnaires d'organisation et des entrepreneurs. Au moment où, en raison de sa forte proportion d'employés âgés de 45 ans et plus, la fonction publique québécoise sera confrontée à court et moyen terme à un renouvellement important, les interrogations sont nombreuses. Or, l'entrée massive de nouveaux recrutés dans une organisation ne semble

pas avoir fait l'objet de recherches ou d'études, non plus que les problèmes d'insertion que cette entrée pourrait occasionner. Jusqu'à maintenant, les études traitant de la relation âge/travail ont surtout porté sur les blocages dans les processus de recrutement ou encore sur les stratégies des entrepreneurs à l'endroit de certaines catégories de travailleurs.

Déjà, au milieu des années 1960, des recherches européennes montraient un décalage entre les possibilités d'emploi des travailleurs de plus de 45 ans et celles des jeunes travailleurs (70). De nouvelles recherches réalisées depuis, en Europe comme au Québec, confirment que la situation n'a guère changé. Jolivet avance en effet que, peu importe le secteur d'activité économique, la proportion de jeunes recrutés serait de deux à trois fois plus grande que celle des plus âgés, alors que D'Amours et Lesemann maintiennent qu'elle serait de quatre à cinq fois plus importante (23, 24, 70).

Parmi les recherches recensées par Beausoleil en 1998, certaines indiquent que l'étude du processus de sélection et d'embauche de personnel dans les entreprises permet d'acquérir une compréhension plus approfondie de la relation âge/travail (6). Des recherches, réalisées entre 1990 et 1995 en Angleterre et aux États-Unis dans des entreprises manufacturières, signalent la présence de barrières *explicites* à l'embauche des travailleurs âgés. Par exemple, certains profils d'emploi s'appliquent spécifiquement aux plus jeunes. De plus, des entreprises refusent de considérer la candidature de travailleurs de plus de 45 ans, parfois même de 40 ans. Les mêmes recherches soulignent aussi des barrières *implicites* à l'embauche de ces travailleurs; celles-ci se manifestent souvent dans des exigences de diplômes que ne détiennent pas les plus âgés. La principale raison invoquée par les employeurs pour justifier la non-inclusion des travailleurs âgés est la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre qui s'adapte facilement aux changements. Selon les employeurs, les jeunes travailleurs auraient de meilleures capacités à s'adapter aux changements fréquents dans les rythmes et les séquences de production (6, 9).

Si on se rapporte plus spécifiquement à la fonction publique, il faudrait questionner les circonstances particulières auxquelles font face les directions de ressources humaines et les gestionnaires appelés à recruter du nouveau personnel. Des programmes d'insertion ciblant un groupe d'âge particulier peuvent provoquer un effet de blocage pour un autre groupe d'âge. De plus, les directives générales qui touchent tous les ministères et organismes publics peuvent parfois s'avérer incompatibles avec des besoins locaux particuliers. Les stratégies de recrutement ont donc des incidences sur le personnel en place qui doit assurer l'intégration des nouveaux recrutés, mais aussi parce que ce personnel peut voir dans ces stratégies une perte, actuelle ou éventuelle, de possibilités.

Par ailleurs, quelques recherches, parmi celles citées ci-dessus, mentionnent que des entreprises choisissent néanmoins d'embaucher des travailleurs âgés (6). Ici, il s'agit principalement de disposer d'une « réserve » de travailleurs âgés qui se verront offrir des emplois atypiques à durée déterminée. Dans l'optique de ces employeurs, le fort taux de roulement des jeunes dans ce type d'emploi entraîne constamment des coûts de recrutement et de formation. Toutefois, pour les travailleurs âgés, la constitution d'une main-d'œuvre « réserviste » engendre l'intermittence en emploi (le fait d'alterner des périodes de travail avec des périodes de chômage involontaire). Ici aussi, la transposition de ces résultats à la fonction publique amènerait à examiner plus en profondeur les stratégies des gestionnaires, notamment au regard de la mise en disponibilité d'employés en tant que « réserve » sur le *marché interne**. Jusqu'à maintenant, nous n'avons trouvé aucune étude qui traite spécifiquement des effets, potentiels ou réels, d'une telle pratique sur le recrutement d'employés de différents groupes d'âge.

Les anthropologues ayant étudié la *succession** dans des organisations privées ou publiques font ressortir que le choix du successeur est un moment important dans la stratégie de recrutement (5, 41, 74). Le fait de faire participer le prédécesseur au choix de la personne qui le remplacera est illustratif d'une pratique de recrutement. En énonçant son point de vue, le prédécesseur est en mesure de faire valoir des aspects particuliers nécessaires à l'accomplissement de son travail, précisément parce qu'il en a une expérience approfondie.

Les ouvrages consultés ne font pas directement état des effets des pratiques de recrutement sur les rapports entre les générations. Quant aux effets sur le rapport subjectif au travail et la santé mentale, nous avons recensé deux recherches québécoises qui en traitent, l'une effectuée en 2000-2001 par des chercheurs de l'Institut national de recherche scientifique (INRS) auprès de travailleurs autonomes, l'autre effectuée par l'équipe *RIPOST** (Recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail) en 1997-1998 auprès de personnes faisant l'expérience de l'intermittence en emploi (22, 63). Ces recherches font ressortir que le cumul des expériences de non-embauche et l'intermittence en emploi ne sont pas sans conséquences. Les répercussions sont non seulement matérielles (revenus, niveau de vie), mais aussi psychosociales (isolement, estime de soi, identité professionnelle).

À notre connaissance, sauf pour les recherches de Goody citées ci-dessus, le recrutement dans les fonctions publiques n'a pas été étudié ou évalué sous l'angle des effets sur les rapports entre les générations. Néanmoins, par leurs études, les chercheurs ont montré que le processus de recrutement (sélection et embauche) des travailleurs obéit à des critères précis établis par les entreprises. Certains critères tels que l'âge de l'individu peuvent constituer une barrière à l'emploi. Une politique organisationnelle de non-embauche des travailleurs âgés ne serait pas sans effet sur les personnes qui se voient confrontées à des refus répétés.

1.3 Le lien contractuel

La relation d'emploi est habituellement définie ou désignée dans les termes d'un contrat. Souvent, dans les entreprises comme dans les fonctions publiques, une convention collective établit les paramètres du lien contractuel. Les *clauses orphelin**, c'est-à-dire « les dispositions fixant des avantages inférieurs pour les salariés embauchés après la date de signature d'une convention collective » (64), en sont un exemple particulier. Au-delà de cette convention formelle, émerge également une nouvelle relation d'emploi que certains chercheurs désignent par l'expression *contrat psychologique**. Celui-ci sert à circonscrire une part informelle des relations entre les gestionnaires et les employés de même qu'à désigner de nouvelles obligations pour les deux parties.

L'inclusion de *clauses orphelin* dans les conventions collectives est le sujet d'un document de réflexion produit par le ministère du Travail du Québec en 1998 (64). Le groupe de réflexion *Pont entre les générations** s'est également penché sur ces clauses (43). Il ressort de ces documents que les *clauses orphelin* risquent de modifier les rapports intergénérationnels. Leur implantation dans des conventions collectives de l'administration municipale et de certains secteurs d'activité économique viendrait alimenter des tensions entre générations. Les tensions découleraient du fait que les nouveaux employés (qui sont souvent des jeunes) ne sont pas payés au même taux que les plus âgés et, dans certains cas, ne peuvent espérer accéder au même salaire (43).

Quant au *contrat psychologique*, des recherches, réalisées à la fin des années 1990 auprès d'une quinzaine d'entreprises britanniques, avancent qu'il tend à individualiser la relation employé-employeur et exige de l'employé qu'il gère tous les aspects liés à sa fonction (31). Ce lien contractuel suppose chez l'employé une plus grande autonomie et une plus forte responsabilisation. Mais il exige aussi que le gestionnaire soit capable de composer avec ces nouvelles compétences qui sont demandées aux employés sans les faire entrer en conflit avec ses propres aspirations professionnelles. Selon les études effectuées, les gestionnaires ne seraient pas nécessairement prêts pour exercer ce nouveau rôle de prospection, de planification et de soutien auprès des employés.

À ce propos, une étude conduite dans une organisation publique de l'aviation civile en Angleterre entre 1993 et 1995 a examiné les gestionnaires qui détiennent une position intermédiaire entre la haute direction et les employés. Faisant l'objet d'une recherche dans un contexte de changements organisationnels et d'attrition, des cadres (*middle managers*) ont été interrogés à propos des obligations conflictuelles auxquelles ils faisaient face (49). Ils étaient confrontés en même temps à des exigences de la haute direction et à des pressions exercées par leurs employés. De façon générale, ils auraient choisi

leur propre intérêt et cherché à protéger leur statut, c'est-à-dire qu'ils se sont soumis aux exigences de la direction mais, ce faisant, ont maquillé la désaffection et les plaintes des employés. De plus, ils ont eu tendance à cacher leurs propres erreurs en accusant les changements devant les employés. Ce faisant, ces gestionnaires auraient en partie subverti le changement et se seraient isolés des relations avec les employés. Dans ces circonstances, les cadres intermédiaires⁵ auraient rompu un *contrat psychologique** basé sur la confiance, le traitement équitable des employés et le soutien personnel à ceux-ci. Il est aussi possible qu'ils n'aient pas pris la pleine mesure du fait que leurs relations avec les employés étaient contractuelles et que, par conséquent, ils avaient aussi des obligations envers eux.

Comme il s'agit de phénomènes nouveaux, les liens qu'entretiennent ces nouvelles relations d'emploi avec la relation âge/travail sont très peu documentés. Un impact positif sur le rapport subjectif au travail des employés est souhaité par les gestionnaires : en individualisant le lien d'emploi, on espère augmenter la mobilisation des travailleurs (44). Selon l'anthropologue Ehrenberg, dont les travaux portent sur le rapport entre les politiques, les sociétés et la consommation de médicaments, des effets négatifs sur les relations sociales et la santé sont à prévoir. Ces effets seraient en partie associés aux discours de la concurrence et de la performance, dont bon nombre font référence aux sports extrêmes et aux exploits athlétiques (33, 34).

Or, avance Ehrenberg, l'employé autonome et performant que les employeurs souhaitent obtenir risque de se transformer en un individu incertain de lui-même et sujet à la dépression. Selon lui, dans un monde entrepreneurial marqué par l'individualisation du lien d'emploi, on retrouve de plus en plus d'individus incertains qui s'isolent et dépriment. L'usage accru d'antidépresseurs serait lié aux nouvelles performances demandées par les gestionnaires et aux gestionnaires eux-mêmes. La dépression et la consommation d'antidépresseurs seraient la contrepartie du déploiement d'énergie exigé par les nouvelles contraintes de la performance. Le nouveau lien d'emploi serait donc potentiellement porteur d'effets sur la santé psychique et physique des salariés.

Les connaissances concernant le lien contractuel et ses impacts sur la relation âge/travail sont quasi absentes des études consultées. Néanmoins, ces dernières nous invitent à porter une attention particulière aux pratiques de gestion des ressources humaines qui tendent à individualiser le lien employé-employeur en vue d'accroître la mobilisation de l'employé. Des pistes de réflexion dégagées par des chercheurs donnent à voir que de nouveaux liens contractuels comme le *contrat psychologique* peuvent engendrer des situations problématiques tant sur le plan du rapport subjectif au travail que sur celui de l'état de santé de l'employé.

⁵ Alors que *middle managers* est généralement traduit par *cadres intermédiaires*, dans le contexte de la fonction publique québécoise, ce terme inclurait aussi les *cadres supérieurs*.

1.4 L'aménagement du travail et du temps

Les recherches qui portent sur l'aménagement du travail et du temps sont surtout axées sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants et sur les effets de la polyvalence et de la rotation des tâches sur ces travailleurs (6, 9, 28). L'enquête *ESTEV**, réalisée en France en 1990 et en 1995 auprès d'entreprises manufacturières, ainsi que quelques recherches réalisées au Québec dans les années 1990 s'avèrent ici des sources importantes de données.

En ce qui concerne l'*aménagement du travail*, ces études indiquent que les fréquents changements de postes et de tâches affectent les salariés de tous âges (28). Cependant, certains aménagements peuvent toucher de façon toute particulière les salariés âgés, allant parfois jusqu'à entraîner leur exclusion. Ainsi, une modification dans les compétences requises pour remplir une fonction ou une augmentation de la cadence et du rythme de travail jouent parfois un rôle majeur dans la relation âge/travail (6). À ce propos, une recherche menée à Montréal en 1994-1995 auprès d'employées et de retraitées de l'industrie du vêtement traite des rapports entre l'âge et la productivité qu'établissent elles-mêmes les travailleuses rencontrées (62). Ainsi, elles invoquent d'autres facteurs que leur âge pour expliquer leur capacité, ou non, de produire la quantité de pièces suffisantes pour atteindre un salaire satisfaisant. Attirant l'attention sur les changements qui sont survenus dans la nature du travail, elles soulignent que le travail le plus facile est donné en sous-traitance par les dirigeants, alors que le travail le plus difficile est donné aux employées syndiquées âgées qui voient ainsi leur salaire réduit. Bien que la base empirique de cette recherche soit différente de la fonction publique, ces constats invitent à engager une réflexion et une investigation plus approfondie sur les effets de la mise en œuvre de réorganisations fréquentes ou de changements dans les définitions des tâches et responsabilités sur les employés, mais aussi sur les gestionnaires, de différents groupes d'âge.

Quant à l'appréciation des effets de la rotation des tâches sur les travailleurs, elle diffère selon les recherches. Selon certains, la rotation permettrait le maintien de la bonne condition physique et mentale du salarié. Dans leur texte, David et coll. avancent en effet que la polyvalence et la rotation des tâches permettent d'éviter les blocages dans l'acquisition de nouvelles connaissances (la sclérose cognitive) (28). Le salarié est alors toujours sollicité pour apprendre quelque chose de nouveau. D'autres résultats montrent plutôt les aspects négatifs d'une telle rotation : le cumul de petits troubles que chaque nouveau poste entraîne pourrait éventuellement se traduire par des maladies et des absences prolongées (28, 68). Plusieurs chercheurs en santé au travail s'entendent néanmoins pour dire que les marges de manœuvre (les stratégies de compensation) permettent au

salarié âgé la maîtrise des rythmes de la rotation des tâches (28, 78, 79). Cela leur permet de se protéger contre les effets négatifs de certaines tâches, auxquelles ils n'auraient à se soumettre que pendant de courtes périodes. Toutefois, comme le souligne David, le déploiement de ces stratégies n'est pas toujours possible (26).

Selon les recherches recensées par Beausoleil, plusieurs aménagements du travail sont mis en place par les entreprises pour répondre à leur main-d'œuvre vieillissante : adaptation des conditions de travail, travail intermittent, reclassement des employés à des postes allégés (6). La gestion prévisionnelle du travail est sans doute une des stratégies d'aménagement les plus sophistiquées : l'entreprise revoit la difficulté de chacune des tâches en fonction des capacités déclinantes des employés. Le degré avec lequel ces aménagements favorisent la rétention des employés vieillissants et le ralentissement du vieillissement par le travail est encore peu documenté.

Des chercheurs se sont également penchés sur les questions relatives à l'*aménagement du temps* et à la mise en place d'*horaires** atypiques. Par exemple, l'enquête *ESTEVE** a traité des employés qui, dans certains milieux industriels, doivent se soumettre à des horaires atypiques (horaires brisés ou encore travail de nuit régulier ou intermittent). La multiplicité des problèmes vécus par ces salariés est suffisamment importante pour qu'on parle d'un « syndrome du travailleur posté » (68). Ce syndrome renvoie aux problèmes de santé – souvent liés au sommeil et au système digestif – qu'éprouvent ces travailleurs lorsqu'ils doivent travailler en dehors des heures normales. Leur vie sociale hors travail (rupture d'interactions à l'échelle du couple, des relations filiales, de la parenté et des amis) et leur état de santé à la retraite en seraient également affectés (68). Il importe de signaler que les jeunes travailleurs aussi bien que les plus âgés sont affectés par le travail de nuit. Encore une fois, les résultats de ces études permettent de jeter des jalons pour penser les effets sur certaines catégories d'employés de la fonction publique qui sont confrontés à des horaires atypiques, soit en raison du nombre d'heures, soit en raison de la répartition hebdomadaire des heures travaillées. À ce propos, quelques recherches recensées par Beausoleil montrent que certains aménagements du temps peuvent contribuer à maintenir en emploi des travailleurs vieillissants. Elle fait mention, entre autres, d'une recherche réalisée dans le secteur bancaire britannique qui a montré que le travail à temps partagé peut retenir les employés (6).

Selon certains auteurs, l'organisation du travail et du temps influencerait également les rapports entre les générations, principalement lorsque des employés d'âge différent sont confrontés aux contraintes de production dans un même collectif de travail. Mais ici aussi, les résultats divergent parfois. L'enquête *ESTEVE** a fait ressortir que des collectifs de travail s'entendent pour distribuer le travail de façon à protéger les plus faibles. À

l'opposé, Bellemare et coll. constatent, sur la base d'une recherche menée dans une entreprise québécoise embauchant des couturières, que la distribution des tâches dans des équipes formées de jeunes salariées et de plus âgées peut occasionner des conflits (9). Certaines travailleuses exercent des pressions sur celles qui ralentissent la cadence de l'équipe. Les plus âgées sont visées parce qu'elles n'arrivent pas toujours à s'adapter aux nouvelles exigences de productivité.

Quant au rapport subjectif au travail, l'équipe de Guérin, qui s'est intéressée à la mobilisation des professionnels de plus de 50 ans, avance que certains aménagements du travail et du temps (la réduction du temps de travail, par exemple) produisent des effets non souhaités. De tels aménagements contribueraient à démobiliser les professionnels. En outre, ils favoriseraient l'exclusion des salariés plutôt que leur intégration (45, 46).

En somme, sur la base des études recensées, les stratégies d'aménagement du travail et du temps produisent des effets à plusieurs points de vue. Les rapports tendus entre les générations sont perceptibles lorsque la productivité est en jeu. Les horaires atypiques engendrent des problèmes de santé chez les travailleurs de différents groupes d'âge. Il semble que les effets de ces aménagements sur le maintien en emploi des salariés âgés sont loin d'être univoques. Dans certaines circonstances, encore mal définies, ils pourraient engendrer leur exclusion.

1.5 Le plan de carrière

Les ouvrages consultés permettent de faire ressortir deux grandes préoccupations à propos des plans de carrière. La première a trait à l'âge des personnes qui bénéficient d'un plan de carrière dans les entreprises. La deuxième porte plutôt sur la responsabilité de la définition et du suivi du plan de carrière. De fait, les recherches effectuées au début des années 1990 par Bellemare et coll. dans sept organisations privées et parapubliques au Québec montrent que, pour leurs jeunes employés, des plans de carrière sont élaborés et suivis (9). Pour les employés plus âgés, la situation serait quelque peu différente (6). À ce propos, Gaullier souligne qu'en France peu d'entreprises gèrent systématiquement la carrière de leurs employés vieillissants. Toutefois, selon Guérin, les entreprises seraient de plus en plus nombreuses à procéder à l'élaboration de plans de carrière pour l'ensemble de leurs employés, du moins au Québec. Toutefois, la tendance actuelle dans les entreprises serait de repousser vers le salarié la responsabilité de sa carrière (44, 45), une responsabilité que le gestionnaire est appelé à soutenir. Cela corrobore ce qui est observé à propos de la relation d'emploi, un thème que nous avons discuté à la section 1.3.

Le *plan de carrière*, comme l'a souligné Doyle sur la base de travaux réalisés en Angleterre, ferait donc l'objet d'une négociation entre gestionnaires et employés. Or, certains gestionnaires, faisant face à l'impératif de gérer leur propre carrière et à celui de contrôler la performance de l'organisation, favoriseraient leur propre intérêt au détriment de celui des employés (31, 44). De plus, les gestionnaires ne réaliseraient pas nécessairement que les conditions objectives du salarié dans l'organisation, de même que la place de l'entreprise sur les marchés, contribuent à produire ou à reproduire des types de carrières plutôt que d'autres (31, 32, 60). En d'autres mots, le parcours professionnel n'est pas seulement le produit d'une volonté, d'un idéal personnel.

Par ailleurs, sur la base des recherches de Goody, on peut avancer que les gestionnaires auront à résoudre des conflits entre les divers aspirants à un poste donné (41). En effet, si les gestionnaires peuvent former plusieurs aspirants pour un poste et les orienter vers celui-ci, dans la plupart des cas, un seul pourra y accéder. Dès lors, les motifs du choix du successeur feront vraisemblablement l'objet de débats parfois conflictuels auxquels les gestionnaires auront à faire face.

La *gestion de la fin de la carrière* n'est pas sans difficultés. Les mutations et reconversions d'emploi que vivent les travailleurs vieillissants ont retenu l'attention de certains chercheurs en France et au Québec (40, 69). Le cas japonais, où les salariés de plus de 60 ans sont réaffectés à des postes de soutien et à des tâches allégées, est souvent cité comme une voie possible pour ne pas exclure les salariés âgés. Mais il est aussi critiqué comme une forme d'exploitation de ces travailleurs. Le concept de « seconde carrière » est parfois utilisé pour rendre compte du parcours des travailleurs âgés et de la reconstruction du sens du travail à laquelle ils parviennent malgré les ruptures vécues. Il ressort d'une recherche effectuée auprès des nouveaux retraités de la fonction publique en 1997 que cette quête de sens les amènerait à poursuivre leurs activités au cours de la retraite même s'il s'agit d'activités bénévoles ou peu rémunérées (30). Bien que les travaux portent sur les personnes qui ont été exclues de l'organisation et qui ont à se repositionner sur le marché de l'emploi, la notion de « seconde carrière » peut recouvrir l'expérience de salariés qui ont à se repositionner sur un *marché interne**, par exemple, des salariés de la fonction publique qui, exclus d'un ministère, ont à se réinsérer dans une autre organisation et à y exercer des fonctions très différentes (16).

Pour leur part, D'Amours et Lesemann indiquent également que la survalorisation des promotions tout au long de la carrière rend plus difficile la *mobilité** descendante en fin de carrière (23). À ce sujet, le groupe de réflexion *Pont entre les générations** avance que le *mentorat** permet de valoriser la dernière étape de la carrière puisque cette activité offre aux travailleurs plus âgés l'occasion de transmettre à des plus jeunes les connaissances qu'ils ont acquises au cours de leur vie de travail ainsi que les valeurs propres à l'organisation (43, 54).

Les modalités de la gestion de carrière ne sont pas sans provoquer des effets sur le rapport au travail. Selon certains auteurs, les effets seraient positifs lorsque les déplacements s'effectuent sur un *marché interne**. Pour eux, la planification de carrière et les changements de postes dans l'organisation aideraient la personne à mieux se projeter dans son travail et contribueraient à réduire l'incertitude et l'anxiété (9, 46). Par contre, des recherches effectuées à l'Institut national de recherche scientifique (INRS) et par l'équipe *RIPOST** indiquent que les mouvements de carrière, sur le *marché externe**, sont souvent interprétés par les salariés de plus de 45 ans comme une exclusion socioprofessionnelle et une perte de sens (22, 63). L'estime de soi et la capacité d'entrer en relation sont alors affectées.

Les études portant sur la gestion de carrière indiquent que l'âge de l'employé est un facteur qui influence la façon dont les organisations ont recours au plan de carrière. En définitive, la gestion de carrière ne serait pas équivalente à tous les âges. Si ces travaux indiquent que les entreprises auraient tendance à responsabiliser les salariés en leur demandant d'assumer leur propre carrière, ils disent peu sur les outils dont ceux-ci disposent. Ces travaux ne traitent pas non plus des moyens dont les gestionnaires font usage pour assurer le soutien et le suivi de leurs employés.

1.6 La gestion participative

Quelques études mentionnent que, depuis le début des années 1990, au sein des entreprises françaises et québécoises, les employés sont de plus en plus incités à prendre des initiatives pour le bénéfice de leur organisation (31, 44). Les auteurs qui préconisent l'introduction de la gestion participative espèrent d'abord modifier le rapport au travail des salariés en les mobilisant et en les intégrant dans les préoccupations de l'organisation (44, 45, 46). Les discours de la performance, de la concurrence et de l'innovation deviennent alors un moyen privilégié pour sensibiliser les employés et intégrer la gestion participative dans le paysage organisationnel (9, 31, 44).

Bien que pour certains auteurs, la gestion participative s'avère incontournable dans le processus de modernisation des organisations, elle aurait fait l'objet de réserves (44). Des recherches effectuées en Angleterre auprès de cadres (les *middle managers*) expliquent ces réserves par le fait que la gestion participative fait craindre aux gestionnaires de perdre un certain pouvoir, puisqu'elle exige des employés d'acquérir une grande autonomie dans l'organisation (44, 71).

La gestion participative est souvent liée à des discours de concurrence et de performance. Les propos des auteurs sur cette pratique prennent des directions diverses. Pour certains, elle contribue à l'atteinte des objectifs visés et à l'amélioration de la performance puisqu'elle favoriserait la mobilisation des employés dans l'organisation. Pour d'autres, elle suppose un changement dans la relation employeur-employé qui exige que les employés s'autodirigent et se disciplinent, risquant ainsi de provoquer un phénomène d'isolement des travailleurs. L'état actuel des connaissances ne permet pas d'examiner de manière approfondie ses effets tant sur les rapports intergénérationnels et sur la santé que sur le rapport au travail. Ehrenberg fait néanmoins l'hypothèse que le discours de la concurrence utilisé dans la gestion participative provoquerait l'anxiété, surtout chez certaines catégories de travailleurs (33, 34). Selon lui, la classe sociale précarisée (celle dont les emplois ne sont pas assurés et qui n'accède pas à la permanence) ainsi que les femmes seraient plus susceptibles d'être affectées dans une telle situation.

1.7 La mise à la retraite

Comme l'ont déjà souligné différents auteurs, les sources de données à propos de la sortie de plus en plus précoce des travailleurs âgés sont très variées (études statistiques, enquêtes auprès des employés, études de cas) et touchent tous les pays occidentaux (6, 23). Cependant, ces études vont généralement se limiter à examiner certains aspects législatifs des mises à la retraite ou encore faire ressortir certaines ambiguïtés dans les mesures mises en œuvre dans les entreprises.

L'âge de la retraite est établi différemment au Québec et au Canada (1, 58). Aucune loi ne le prescrit, mais les deux tiers des conventions collectives canadiennes fixent l'âge de la retraite à 65 ans. Dans l'imaginaire collectif, ce seuil représente l'âge normal de la retraite au Canada. Au Québec, le régime de retraite des fonctionnaires et le régime de retraite des employés du gouvernement encadrent la mise à la retraite et en fixent les modalités. Par ailleurs, l'article 10 de la Charte des droits et libertés protège les employés qui souhaitent travailler au-delà de l'âge habituel de la retraite et qui font l'objet de discrimination sur la base de l'âge (14). Ainsi, la « mesure ciblée de départs assistés » mise en œuvre par le gouvernement du Québec en 1997 – et touchant 15 000 salariés de la fonction publique québécoise – a fait l'objet d'une entente entre le gouvernement et les syndicats pour assurer qu'il n'y avait aucune discrimination (14).

Dans leurs travaux, des chercheurs ont fait valoir que la ligne de partage entre la mise à la retraite et le licenciement est mince. Certains vont jusqu'à affirmer que bien que le principe de volontariat de la retraite soit établi juridiquement (1, 58), de sorte que ce

serait à l'employé de choisir le moment de sa retraite, ce sont maintenant les gestionnaires plutôt que les salariés qui décident de l'âge de la mise à la retraite (47).

Sur la base d'études réalisées dans l'industrie de l'automobile au début des années 1990, Lazarus rappelle que de nombreuses stratégies ont été mises en œuvre par les cadres pour pousser les travailleurs à quitter l'entreprise : changements de poste tous les jours, intimidations, examens des fautes professionnelles, etc. (53). Or, dans le cours de la négociation entre la partie patronale et la partie syndicale, les termes utilisés pour désigner l'exclusion des travailleurs ont varié (53). Dans un cas, il a été question d'une *indemnité de licenciement* versée par la direction de l'entreprise aux travailleurs. Dans l'autre cas, le montant versé a été désigné comme une *prime de départ volontaire*.

Dans le cadre d'une recherche effectuée à Montréal dans l'industrie du vêtement en 1994-1995, McMullin et Marshall ont pour leur part montré que certaines entreprises ferment leur porte pour se débarrasser des employées âgées syndiquées (62). Selon les travailleuses interviewées, la fermeture d'usine devient la solution privilégiée pour se débarrasser des employées âgées quand les propriétaires et gestionnaires constatent que ni les menaces ni la discrimination ne fonctionnent pour les faire démissionner. Les propriétaires redémarrent ensuite l'entreprise sous une nouvelle raison sociale et embauchent de jeunes employées non syndiquées à un tarif horaire moindre.

Bien que nous ne disposions d'aucune étude sur ce thème, de telles stratégies pourraient également être utilisées dans les grandes organisations publiques ou privées. Celles-ci peuvent décider de sous-traiter des activités pour ensuite fermer les départements où ces activités étaient effectuées. Si l'attrition peut être une façon de se départir du personnel, il s'agit là d'une stratégie à long terme puisqu'elle peut s'étendre jusqu'à la retraite volontaire de chacun des employés. Aussi les gestionnaires peuvent-ils opter pour des mesures plus expéditives telles que la retraite anticipée en vue de réduire leur masse salariale.

Plusieurs effets de la mise à la retraite anticipée sont documentés par différents chercheurs tant au Québec qu'en Europe (9, 22, 23, 24, 38, 39, 42, 43). Ces derniers s'intéressent à la disponibilité globale de la main-d'œuvre, à sa décroissance démographique et au poids économique des programmes sociaux que devra assumer une proportion de plus en plus restreinte de travailleurs salariés. Toutefois, peu se sont intéressés aux effets des programmes de retraite anticipée sur les rapports entre générations dans les organisations privées ou publiques.

*Le Pont entre les générations** propose néanmoins d'examiner les départs massifs à la retraite de milliers de fonctionnaires en 1997-1998 sous l'angle de l'insertion des jeunes (43). Au moment de l'annonce des départs, certains jeunes sans travail ont eu l'espoir que la retraite massive ouvrirait des emplois (54). Toutefois, le gel d'embauche et la suppression de postes qui ont succédé aux départs massifs auraient bloqué le recrutement des jeunes et empêché leur insertion en emploi. Selon ce groupe de réflexion, en choisissant « le présent contre l'avenir » (43) dans leur processus de décision, les représentants des parties patronale et syndicale auraient nui aux solidarités intergénérationnelles au Québec.

Concernant les effets de la mise à la retraite sur la santé, les auteurs d'une recherche effectuée dans le secteur hospitalier en 1999 mentionnent que les mises à la retraite massives des infirmières, liées à la coupure de postes, produisent des augmentations de travail pour ceux qui restent et peuvent provoquer des tensions susceptibles d'affecter la santé des employés qui restent en poste (56).

Quant aux effets de la mise à la retraite sur le rapport au travail, Gaullier mentionne que la retraite anticipée est désormais considérée comme un droit acquis par les employés et les syndicats (39). Pour leur part, Carette et Lesemann soulignent que les programmes de retraite anticipée influenceraient les salariés demeurant dans l'entreprise. Pour ces salariés, la préoccupation (et le désir) de la retraite se manifesterait plus tôt (vers 40 ou 45 ans) qu'auparavant (36, 57).

La mise à la retraite est encadrée par des politiques organisationnelles et gouvernementales et elle est le résultat d'une entente patronale-syndicale. Elle semble, de plus en plus, être recherchée par l'employeur, qui l'utilise pour réduire sa masse salariale et améliorer sa productivité. D'autres considérations peuvent néanmoins intervenir sur le moment de la prise de décision. Par exemple, dans une organisation où les gestionnaires cherchent à assurer la succession (c'est-à-dire la transmission de l'expertise et du réseau social), ils décideront de mettre en place des mesures favorisant le maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Cependant, l'état actuel des connaissances ne donne que peu de détails sur de telles pratiques.

1.8 Conclusion

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'état actuel des connaissances sur la relation âge/travail et sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui y sont liées est davantage basé sur les situations observées dans les entreprises plutôt que dans des environnements tels que les fonctions publiques. Néanmoins, en matière de gestion des ressources humaines, plusieurs pistes peuvent être dégagées des travaux réalisés jusqu'à maintenant.

Les pratiques de formation et d'aménagement du travail et du temps laissent entrevoir une certaine sensibilité à la question de l'âge des travailleurs et aux conditions favorisant le maintien en emploi des travailleurs vieillissants dans les entreprises. Par ailleurs, du point de vue du recrutement et de la mise à la retraite, on constate plutôt que les travailleurs vieillissants auraient fait les frais des réductions récentes de la masse salariale dans les entreprises.

Enfin, de nouvelles pratiques émergent. Ce sont le changement dans le lien contractuel, la gestion de la carrière à tous âges ainsi que la gestion participative. Cependant, le discours de la performance et de la concurrence provoquerait une tendance à l'individualisation dans la relation d'emploi qui porte en elle des effets potentiellement négatifs sur la santé et le rapport subjectif au travail.

2. LES DIMENSIONS CONTEXTUELLES DE LA RELATION ÂGE/TRAVAIL

Les écrits recensés traitent d'un ensemble d'éléments contextuels susceptibles d'avoir contribué à orienter les choix des organisations publiques et des entreprises privées des sociétés industrialisées. Nous avons regroupé ces éléments en deux catégories, soit les dimensions organisationnelles et les dimensions économiques et politiques. Ce chapitre a pour but de faire état des connaissances actuelles de manière à permettre de mieux comprendre comment les éléments de contexte peuvent avoir des effets sur des salariés de différents groupes d'âge et influencer les pratiques de gestion des ressources humaines.

2.1 Les dimensions organisationnelles

Les pratiques de gestion discutées au chapitre précédent prennent naissance dans un contexte organisationnel qui est lui-même sujet à des transformations. Parmi ces transformations, plusieurs auteurs signalent les processus de rationalisation (réduction des coûts de production, réduction de la masse salariale) (9, 44) et de modernisation (indicateurs de rendement, introduction de nouvelles technologies, etc.) qu'exige le maintien d'une position concurrentielle sur des marchés nationaux et internationaux (6, 9, 13, 23, 44, 57, 67).

Borins, Campeau et Pollitt ont examiné, chacun de son côté, une *transformation* engendrée par le processus de modernisation des fonctions publiques occidentales, tant sur le plan de la production de services (réingénierie, gestion de la qualité, informatisation) que sur le plan des ressources humaines (nouvelle relation d'emploi, gestion participative, sous-traitance) (13, 16, 67). Au terme de son analyse de la transformation effectuée dans les fonctions publiques américaine, britannique et néo-zélandaise entre le début des années 1980 et le début des années 1990, Pollitt définit cinq grands types de changements (qu'il qualifie de nouvelles « techniques de gestion ») qui ont été introduits dans les fonctions publiques : la *budgetisation*, les *indicateurs de rendement*, la *contractualisation*, les *programmes de qualité* et les *évaluations de performance*. De telles transformations organisationnelles risquent de produire des effets, positifs ou négatifs, sur les équipes de travail et les employés. La relation âge/travail n'est pas directement visée par ces « techniques de gestion » mais, dans le contexte de leur introduction, elle peut devenir un enjeu important, compte tenu des décisions prises en vue de rationaliser les opérations. Dans les paragraphes qui suivent, nous définissons brièvement la teneur de ces « techniques » pour ensuite discuter de leurs effets observés ou anticipés.

La nouvelle *budgetisation* consiste à responsabiliser diverses instances internes (qui peuvent être un ministère, un organisme ou une agence) pour qu'elles jouent un rôle dans la gestion financière de leur organisation et de l'ensemble de l'appareil d'État. Cette responsabilisation financière doit pouvoir compter sur des systèmes appropriés d'information de gestion, c'est-à-dire des systèmes qui produisent suffisamment de données détaillées pour permettre à ces organisations de mesurer leurs coûts et de calculer leur contribution à l'atteinte des résultats escomptés. Pollitt souligne que cette technique de gestion est régie par des règles complexes que des personnes sans formation appropriée ont souvent de la difficulté à saisir (67).

Les *indicateurs de rendement* nouvellement introduits pour mesurer la performance des équipes de travail et des salariés sont tout aussi dépendants des systèmes d'information de gestion. Ces indicateurs sont introduits dans les organisations par des groupes centraux responsables de la coordination budgétaire. Ils servent à mettre en place des contrats et conventions de performance régissant le fonctionnement des organismes et ministères à qui on a délégué un rôle financier. La précision autant que la rapidité de production des données vont être dépendantes de la capacité à mesurer les activités et les performances. Leur introduction peut coïncider avec la mise en place de la rémunération liée au rendement, tel que le mentionne aussi Borins (13, 67).

Selon Pollitt, la *contractualisation* (conventions de service, accords-cadres) est une autre technique privilégiée de la nouvelle gestion publique. En théorie, de tels contrats sont construits sur les indicateurs de rendement que nous avons discutés au paragraphe précédent. Mais, ces contrats incluent également la définition de conditions préalables. Parmi celles-ci figurent le partage des ressources (financières, matérielles, humaines), la précision dans l'établissement des objectifs et la connaissance détaillée de la fonction de production à laquelle le contrat va s'appliquer. La définition ou non de ces conditions préalables peut faire varier la capacité de réaliser les objectifs du contrat. Pollitt a observé que la contractualisation parvient, dans certains cas, à susciter de l'enthousiasme (exemple de la Nouvelle-Zélande). Par contre, dans d'autres cas, elle est l'objet de critiques (exemple de l'Angleterre). On y maintient qu'en gérant les conditions préalables, on pourrait probablement faire l'économie du processus contractuel.

Des *programmes de qualité*, c'est-à-dire la révision des normes du travail et des activités de production de services, ont aussi été introduits vers la fin des années 1980, notamment pour contrer le discrédit jeté sur les fonctions publiques par des politiciens néo-libéraux de l'époque. Dans la foulée de l'introduction de la gestion de la qualité totale (GQT ou QT), un effort de réduction des coûts a également été fait, ce qui a pu freiner la mise en œuvre des programmes. La combinaison de ces deux initiatives (qualité totale et réduction de coûts) aurait contribué à la privatisation de services et à la sous-traitance, comme le souligne aussi Campeau (16, 67).

Enfin, l'*évaluation de performance* vise, selon Pollitt, à contrer une attitude de gestion organisationnelle où « la foi et le dévouement l'ont bien souvent emporté sur l'évaluation clinique » (67). Cependant, cette technique n'aurait pas produit les résultats escomptés. En effet, les artisans des nouveaux programmes, en Angleterre comme aux États-Unis, ont souvent résisté à faire évaluer les programmes mis en œuvre. De plus, dans les cas où une évaluation a été effectuée, les professionnels et les gestionnaires ont dénoncé son caractère positiviste et économiste, remettant ainsi en cause la validité et la pertinence des résultats.

Tel que mentionné plus haut, ces « techniques de gestion » ne sont pas directement liées à la gestion de l'*avancée en âge** des employés, mais leur introduction dans les fonctions publiques risque de susciter des tensions ou des différends. À titre d'exemple, Pollitt avance que certaines parties du travail, notamment celles qui ne sont pas mesurées au moyen d'indicateurs de rendement, sont parfois dévaluées. On peut également supposer que, lors de l'établissement des indicateurs et du suivi dans les contrats de performance, les employés concernés n'ont pas nécessairement les outils ou la formation requis pour être confrontés par des experts comptables ou des consultants et répondre de leurs choix et actions. Enfin, certains rapports d'autorité hiérarchique pourraient être modifiés par la contractualisation et l'évaluation, qui sont des processus transversaux dans les organisations. Dans ces changements, l'âge peut devenir un enjeu et contribuer à masquer des problèmes qui relèvent plutôt des compétences et des relations de pouvoir.

En ce qui concerne plus précisément ces relations de pouvoir, une étude effectuée auprès des gestionnaires de l'aviation civile en Angleterre a fait ressortir les tensions auxquelles ceux-ci doivent faire face lors de changements organisationnels impliquant des réaffectations d'employés (49). Selon les auteurs, la perception par les gestionnaires du rôle instrumental qu'ils jouent dans l'organisation les aurait confortés dans leur volonté de réaliser les objectifs de changement en dépit des situations vécues par les employés. En effet, plutôt que de prendre la pleine mesure des crises dans lesquelles ils étaient placés, les gestionnaires avaient tendance à blâmer les employés de ne pas adhérer au changement et de ne pas partager la même vision qu'eux. Ces cadres n'ont pas perçu l'émergence de griefs et ont imposé des exigences additionnelles. Dans une situation comme celle-ci, l'âge peut intervenir dans les relations entre gestionnaires et employés. Par exemple, le choix des réaffectations peut se faire sur la base de l'âge ou invoquer la résistance au changement liée à l'âge. Ainsi, pour atténuer les tensions, les directions des ressources humaines seront appelées à jouer un rôle de médiation entre le gestionnaire et l'employé (31, 49).

Les fonctions publiques n'échappent donc pas aux processus de rationalisation déjà observés dans les entreprises privées et certaines organisations publiques. Conçues en partie pour réduire les coûts de production des services publics, les transformations organisationnelles mises en œuvre au sein des fonctions publiques peuvent engendrer un repositionnement de certains groupes de salariés et influencer les pratiques de gestion des ressources humaines. La réflexion amorcée par des auteurs québécois et européens (43, 44, 45, 46, 54) soulève plusieurs questions quant aux effets possibles de ces transformations sur les salariés d'âge différent (départ à la retraite, embauche des jeunes, etc.), sur leur rapport au travail (intérêt pour la formation, participation, etc.) et sur leur santé (anxiété, etc.). Toutefois, on ne dispose encore que de peu d'informations concernant les effets réels de ces transformations.

2.2 Les dimensions économiques et politiques

Outre les dimensions organisationnelles, les travaux recensés traitent également des dimensions économiques et politiques (6, 22, 23, 57). Ceux-ci nous offrent des pistes de réflexion intéressantes quant aux orientations privilégiées en matière de gestion des ressources humaines. Trois aspects ont reçu une attention particulière de la part des chercheurs : la restructuration des secteurs d'emploi, la disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi et les politiques et programmes sociaux.

La restructuration de différents secteurs d'emploi (ou de secteurs industriels) produirait des effets d'inégalité sociale et contribuerait à fragiliser les personnes, notamment les travailleurs âgés (6, 22, 23, 57). Toutefois, ces changements n'affectent pas nécessairement tous les secteurs d'emploi de la même façon. Dans certains secteurs, on va favoriser le remplacement de postes permanents (occupés par des salariés âgés) par des emplois atypiques en sous-traitance (pour lesquels on va embaucher des jeunes), ce qui se résume à des restructurations organisationnelles. Dans d'autres secteurs, on va procéder à des économies d'échelle et de fonction qui permettent d'éliminer des emplois sans les remplacer, en fusionnant des entreprises, par exemple (28).

La transposition dans la fonction publique d'une telle restructuration est difficile à faire. Sans qu'il nous soit possible de mesurer l'ampleur de la restructuration et de ses effets, on peut penser à la recommandation récente d'intégrer et de simplifier les organismes québécois d'encadrement du secteur financier, notamment la Commission des valeurs mobilières et l'Inspecteur général des institutions financières. Il peut arriver, au cours de telles restructurations (pas seulement une fusion mais aussi une redéfinition des mandats et des outils pour les réaliser), que des départements soient fermés, des tâches

sous-traitées ou des emplois éliminés, que de nouveaux types d'emplois soient créés et de nouvelles compétences recherchées. Ici, comme dans d'autres exemples cités ci-dessus, l'âge peut devenir un enjeu.

La fluctuation des cycles économiques aurait aussi engendré la *mise en disponibilité* d'une main-d'œuvre âgée (6, 9, 72). En effet, dans certaines entreprises, la réduction de la masse salariale durant des périodes économiques plus difficiles passe par la mise à la retraite ou le licenciement de salariés âgés (9, 43, 72). À ce propos, Bellemare et coll. ont constaté que les entreprises qui disposent d'un bassin de travailleurs disponibles (des *réservistes*) n'élaborent pas de politiques de rétention de leurs salariés âgés et n'ont pas tendance à améliorer leurs conditions de travail (9).

Les politiques sociales font également partie intégrante de la relation âge/travail. Selon D'Amours et Lesemann, le choix des gouvernements de privilégier les jeunes, notamment par l'entremise des mesures d'aide à l'emploi, serait déterminant (24). Ainsi, les programmes d'intégration des jeunes peuvent contribuer à réduire le chômage d'une catégorie de travailleurs, mais ils peuvent aussi avoir des effets d'exclusion chez les travailleurs plus âgés (35, 43, 54). Le développement de *programmes sociaux portant sur la mise à la retraite** et la sécurité du revenu des personnes âgées serait tout aussi déterminant, ne serait-ce qu'en raison d'une certaine sécurité financière qu'ils offrent aux personnes retraitées. Rappelons qu'en 1984, la Régie des rentes du Québec a donné accès aux prestations de retraite dès l'âge de 60 ans (moyennant une réduction actuarielle) et que la réglementation donnant droit à une rente d'invalidité pour les plus âgés fut assouplie.

En somme, les restructurations des secteurs d'emploi, la disponibilité de la main-d'œuvre et les politiques sociales ressortent comme des dimensions contextuelles de la relation âge/travail. Néanmoins, les études traitant de ces questions demeurent parcellaires. En outre, certains mentionnent que les cadres de référence qui ont recours à des notions globalisantes, telles que la mondialisation ou l'intensification de la concurrence, pour expliquer les nouvelles pratiques de gestion ou encore l'exclusion socioprofessionnelle sont insuffisants (9, 42, 43). Dans le but d'affiner la compréhension de la relation âge/travail, D'Amours insiste sur la nécessité de produire un nouvel éclairage théorique qui tiendrait compte de l'expérience subjective des travailleurs en relation au monde de la production (22).

2.3 Conclusion

Ce bref bilan des travaux traitant des dimensions contextuelles de la relation âge/travail nous permet de constater que les transformations organisationnelles, telles que celles observées dans les fonctions publiques, sont déterminantes. En privilégiant de nouveaux modes de gestion qui mettent l'accent, entre autres, sur la performance et l'imputabilité, ces transformations risquent d'engendrer des effets notables sur les employés de différents groupes d'âge. Quant aux dimensions économiques et politiques, les auteurs sont également nombreux à noter l'influence qu'elles exercent sur la relation âge/travail.

Toutefois, les travaux empiriques sont rares. De tels travaux permettraient d'offrir une compréhension plus approfondie des rapports qu'entretiennent ces dimensions contextuelles et les changements dans les rapports intergénérationnels ou dans l'expérience subjective du travail, c'est-à-dire la façon dont les employés eux-mêmes composent avec ces transformations. Cependant, ces travaux ne doivent pas faire l'économie d'une réflexion à propos des processus de rationalisation et de modernisation qui ont cours dans les organisations. Alors même que ces processus ressortent souvent comme étant incontournables, il apparaît essentiel de comprendre comment ils interviennent dans les dynamiques relationnelles au sein des organisations. Il apparaît tout aussi nécessaire d'avoir une connaissance approfondie du contexte qui leur donne naissance.

3. LES PISTES D'INTERVENTION

Dans le cadre de cette recension des écrits portant sur la relation âge/travail, nous avons porté une attention particulière aux différentes pistes d'action proposées par les auteurs. En effet, les travaux réalisés débordent parfois leur visée descriptive et explicative et adoptent une visée prescriptive. Les actions proposées touchent tout autant les changements à l'intérieur des organisations que des transformations plus globales touchant les facteurs contextuels des organisations.

Nous tenons à préciser que les travaux recensés se sont attardés principalement aux interventions susceptibles de contrer l'*âgisme** qui prévaut dans certains milieux de travail et conduit parfois à l'exclusion des travailleurs vieillissants. Ces interventions visent donc à favoriser le maintien en emploi de ces travailleurs. Rares sont les travaux qui ont proposé des actions dans une perspective davantage axée sur les relations entre les groupes d'âge. Les interventions auxquelles nous faisons référence dans ce chapitre sont donc tributaires de l'orientation prise dans ces travaux.

3.1 Intervenir dans les organisations

Walker utilise le concept de *bonnes pratiques* pour décrire une série de mesures touchant le problème du vieillissement des travailleurs dans les organisations privées et publiques (80). Subventionnée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, la recherche qu'il a dirigée dans sept pays d'Europe au cours des années 1990 s'est penchée sur les stratégies visant le maintien en emploi des salariés âgés tant dans l'entreprise (plusieurs secteurs d'activité économique sont représentés) que dans les administrations municipales. Sa réflexion porte sur la lutte contre les barrières de l'âge, notamment dans les domaines du recrutement, de la formation, de l'organisation flexible, de la définition des tâches et du comportement à l'égard des travailleurs vieillissants. Elle propose une série d'actions à mener pour contrer l'*âgisme**.

Les stratégies d'action varient considérablement d'une organisation à l'autre et le rythme de leur mise en œuvre diffère selon les conditions de collaboration ou d'opposition dans l'organisation (80). Parmi ces stratégies figurent la prolongation de la vie active des salariés qualifiés, la création d'emplois en fonction de l'âge des individus, le recrutement préférentiel et l'encouragement actif, les méthodes de formation adaptée à différents âges, le processus d'apprentissage permanent, l'utilisation des salariés âgés dans des rôles d'intermédiaires, les 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 contexte de travail.

La mise en œuvre de telles stratégies étant relativement nouvelle et parcellaire, rares sont les travaux qui traitent de leurs liens avec le rapport subjectif au travail et l'état de santé des salariés, c'est-à-dire de la façon dont les salariés de différents groupes d'âge vivent les changements qui découlent des actions entreprises. Guérin et coll. font néanmoins valoir que des politiques d'aménagement (travail à temps partagé, réduction des tâches, etc.) s'adressant de manière trop spécifique aux salariés vieillissants engendreraient une démobilitation : ces derniers, étant moins sollicités par leur travail, sont moins engagés dans l'organisation (45, 46). La mise en œuvre de telles mesures de discrimination positive pourrait aussi produire des effets pervers en raison de leur potentiel de marginalisation. Elles peuvent également susciter des tensions intergénérationnelles en raison des privilèges accordés à un groupe d'âge particulier (39, 80).

Les changements que nous venons d'évoquer sont présentés comme des stratégies introduites par les gestionnaires. Selon Harrisson, professeur en relations industrielles à l'Université du Québec à Hull, pour favoriser leur mise en œuvre, il faut aussi envisager la création de nouvelles structures internes. Ainsi, une transformation de l'organisation du travail dans la fonction publique « ne peut faire l'économie de nouvelles relations entre les syndicats et l'employeur » (50). Ce serait dans l'optique de décentraliser les décisions et de modifier les rapports de force que l'État québécois et les syndicats ont mis sur pied une soixantaine de comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT) dont la fonction est d'examiner et de diffuser l'innovation en matière d'organisation du travail. Comme l'auteur le souligne, le CMOT est « une structure politique sans lien hiérarchique avec les autres instances » (50) et son axe d'intervention concerne la coordination de l'aménagement du travail. Harrisson fait valoir que sa création introduit la possibilité de nouvelles relations et d'un changement dans le rapport au travail (50). Il peut donc être un lieu de rencontre, de dialogue et de diffusion entre des salariés d'âge différent tout autant que de statut différent.

Toutefois, de nombreux obstacles peuvent bloquer ou fragiliser le fonctionnement des CMOT. Certains obstacles seraient inhérents à l'organisation du ministère ou de l'agence (taille de l'organisation, relations entre gestionnaires et employés, conditions et aménagement du travail, quantité d'innovations, etc.). D'autres obstacles relèveraient plutôt des comités eux-mêmes : par exemple, l'absence d'un programme explicite, une imprécision dans l'établissement des rôles et des responsabilités des membres ou encore l'absence d'un réseau de diffusion.

Si l'entente à propos des CMOT n'a pas suscité l'enthousiasme des gestionnaires et des syndicats, elle aura néanmoins été, selon Harrisson, une occasion de prise de parole par des employés qui, dans certains cas, n'ont pas hésité à rendre visibles leurs propres

préoccupations. Tout en mentionnant que les CMOT sont relativement peu opérants actuellement (seule une minorité d'entre eux se rencontrent régulièrement et mettent sur pied des activités), l'auteur souligne que ces comités sont proches de l'action et des prises de décision (50). De plus, le mode de fonctionnement des CMOT serait porteur non seulement d'un changement dans les relations entre les acteurs de l'organisation, mais pourrait aussi faire intervenir de nouveaux acteurs en vue d'élargir les débats et de promouvoir la coopération plutôt que la confrontation et l'opposition.

Les innovations imaginées et déployées dans les organisations peuvent être produites et diffusées de plusieurs façons. Leur implantation par des stratégies de gestion en est une et leur production et diffusion dans le cadre de comités polyvalents en serait une autre. Quoi qu'il en soit, si les auteurs ne perdent pas de vue les interventions possibles, il est à souhaiter que de nouvelles recherches traitent de manière plus approfondie de la façon dont les actions mises en place dans les organisations interviennent sur la relation âge/travail.

3.2 Intervenir sur les facteurs contextuels des organisations

Au Québec, plusieurs chercheurs dont les travaux traitent de la relation âge/travail ont fait valoir la nécessité que des actions soient entreprises pour intervenir sur les facteurs contextuels des organisations (17, 22, 23, 25, 27, 36). Selon la sociologue David, la transformation de la situation des travailleurs âgés repose sur les actions entreprises par différents groupes d'acteurs sociaux dont le positionnement social accroît le pouvoir de changer les contextes dans lesquels se construit la relation âge/travail (27). Comme l'a souligné également le gérontologue Carette, la transformation de la situation n'implique pas seulement les chefs d'entreprise, mais aussi les syndicats et le monde de l'éducation, notamment les universités (36). La rencontre de ces différents groupes d'acteurs apparaît impérative.

Selon D'Amours et Lesemann, au moins deux aspects fondamentaux des politiques gouvernementales doivent être repensés : la logique économique de la compétitivité et la logique financière des plans de pension (24). En touchant les dimensions financières et fiscales du problème, il serait possible de favoriser la prolongation de la vie active chez les travailleurs âgés. C'est aussi l'avis de plusieurs spécialistes de ces questions, notamment Gaullier et Guillemard (39, 70).

Ce qui ressort de ces études est que l'*avancée en âge** au travail n'est pas principalement liée à des contraintes de nature physique et cognitive, mais aussi aux choix que permet une société donnée à un moment historique donné (27, 39). Les possibilités que se donne une société tant dans ses orientations et ses politiques que dans ses pratiques institutionnelles sont le produit des acteurs politiques qui y interviennent. Les gouvernements, les directions d'entreprise, les syndicats, les chercheurs infléchissent le cours et la composition des options que choisit une société. Les choix occupationnels des personnes en découlent également (60). Les chercheurs qui font ressortir les aspects individuels de la problématique, par exemple l'aspiration à une retraite précoce, laquelle serait assez généralisée dans la population, soulignent qu'il ne faut pas négliger les éléments contextuels qui participent à leur construction (24).

Comme le souligne Guillemard, la hausse du taux d'activité des plus de 50 ans et la diminution du taux d'inactivité de ces travailleurs peuvent résulter de mesures sociales autant que fiscales, combinées à des stratégies de formation professionnelle (citée dans 70). Pour le sociologue Gaullier, il apparaît clair que la retraite anticipée a répondu à des intérêts à la fois des pouvoirs publics, des syndicats et des entreprises, et ce, en dépit des divergences qui séparent ces groupes (38, 39). En effet, pour les pouvoirs publics, la retraite hâtive apparaît comme un moyen de gérer la paix sociale dans un contexte de restructuration de nombreux secteurs d'emploi. Pour les syndicats, cette retraite hâtive est devenue un moindre mal permettant de faire travailler les jeunes au détriment des plus âgés, lesquels ont vu augmenter leur taux d'inactivité. Quant aux entreprises se mettant à la recherche de gains de productivité, elles ont trouvé là une façon de réduire leur masse salariale.

L'ampleur des changements proposés par les auteurs est considérable et les éléments en jeu sont complexes. Comme l'a déjà souligné le vérificateur général du Québec dans son dernier rapport (25), au Québec, la gestion des risques associés aux changements démographiques n'a pas encore fait l'objet d'un véritable plan stratégique. À ce propos, la sociologue Guillemard rapporte le cas finlandais qui serait exemplaire d'une transformation sociale de l'ampleur envisagée. La Finlande est en effet un des seuls pays disposant d'un plan national de politique active pour les travailleurs de plus de 45 ans (citée dans 70).

Après avoir fait l'expérience des retraites massives et de l'abaissement général de l'âge de la retraite, le gouvernement finlandais a formé un groupe de travail tripartite (administration, patronat, syndicat) pour élaborer un plan national visant à prolonger la vie active des travailleurs de plus de 45 ans. Les premières mesures de changement ont été mises en œuvre au début des années 1990. Il s'agit notamment d'une vaste campagne d'information et de formation, de mesures en santé et sécurité au travail, de formation professionnelle ciblée, d'actions réhabilitant des chômeurs âgés, de plans de réorientation en fin de carrière ainsi que d'un important volet d'études et de recherches. Le plan, qui implique les ministères des Affaires sociales et de la Santé, du Travail

et de l'Éducation, a été formellement mis en œuvre depuis 1995 et compte faire reculer l'âge de la retraite d'ici 2010. D'autres pays seraient aussi à transformer la situation, notamment les Pays-Bas et la Suède. Mais, la plupart des pays industrialisés seraient en décalage par rapport au modèle finlandais. À notre connaissance, les effets d'un tel plan sur les rapports intergénérationnels ou sur la santé des travailleurs ne sont pas encore documentés.

3.3 Conclusion

Pour les auteurs recensés, il apparaît clair que la situation actuelle (sur les plans des pratiques de gestion et des dimensions économiques et socio-politiques) en matière de relation âge/travail doit faire l'objet d'actions intervenant sur différents facteurs contextuels et au sein même des organisations.

Sur le plan organisationnel, les pratiques de discrimination positive à l'endroit des salariés âgés, introduites dans certaines organisations où des pénuries de main-d'œuvre sont ressenties, viennent favoriser le maintien en emploi de salariés âgés. Toutefois, les rapports intergénérationnels en seraient possiblement affectés. La tension entre les générations découlerait d'une discrimination qui favorise une génération au détriment d'une autre. Il importe donc de revoir ces pratiques de manière que les clivages entre générations ne soient pas accentués. Toujours sur le plan organisationnel, la création d'une nouvelle structure politique interne est vue par certains comme une possibilité de rencontre et d'innovations sur la question de la relation âge/travail.

D'autres actions à entreprendre pour agir sur les facteurs contextuels des organisations sont également mises de l'avant. Celles-ci supposent la rencontre des principales instances que sont les pouvoirs publics, les syndicats, les entreprises et les universités. Le cas finlandais serait exemplaire d'un pays où un plan national a entrepris de mettre en œuvre des programmes sociaux pour changer la situation.

Dans le cadre de leurs travaux, plusieurs chercheurs tracent les contours des interventions à mettre en place. Toutefois, l'état des connaissances actuelles ne permet pas d'établir les effets réels des actions qui sont recommandées. Néanmoins, les travaux offrent des pistes qui contribuent à guider l'élaboration de recherches empiriques plus approfondies (6, 17, 23, 25, 28, 35, 60, 73).

4. QUELQUES LIMITES DE LA RECHERCHE SUR LA RELATION ÂGE/TRAVAIL

Plusieurs chercheurs ont déjà fait mention des limites qui marquent les connaissances actuelles sur les questions liées à la relation âge/travail. Nous en reprenons les grandes lignes tout en y joignant notre propre appréciation des connaissances disponibles actuellement pour penser les pratiques de gestion des ressources humaines.

Pour rendre compte de cette analyse critique, nous l'avons divisée en quatre grandes sections. La première signale les lacunes dans la façon dont les études exposent les dynamiques organisationnelles auxquelles les pratiques de gestion des ressources humaines sont parties prenantes. La seconde fait état du peu de place que ces études accordent aux points de vue des employés et à leurs rapports subjectifs au travail. La troisième traite de la tendance relativement répandue à utiliser de façon indifférenciée les notions de « génération » et de « groupe d'âge ». Enfin, la dernière pose un regard critique sur l'orientation générale d'une grande partie des travaux de recherche menés jusqu'à maintenant et qui consiste à examiner de manière exclusive les particularités et les besoins spécifiques d'une catégorie d'âge particulière, telle que les travailleurs âgés, tout en faisant l'économie d'un examen plus approfondi de la construction même de cette catégorie.

4.1 Des dynamiques organisationnelles peu documentées

Dans les études portant sur les pratiques à l'endroit des travailleurs vieillissants, la notion d'organisation ou d'entreprise est largement utilisée tout en étant peu développée (6, 9, 43, 44, 45, 46, 72, 75). Dans bon nombre de cas, les auteurs traitent de l'organisation comme si elle était elle-même agissante, comme si elle avait une action directe sur les salariés. Nous avons observé que cette façon de conceptualiser l'organisation (ou l'entreprise) a déjà été critiquée, notamment par Beausoleil, (6). Au terme de sa recension des écrits, l'auteure signale que cette façon de conceptualiser l'organisation a des répercussions importantes sur les connaissances dont nous disposons actuellement à propos de la relation âge/travail et sur leur utilisation pour l'élaboration de pistes d'action.

Les études réalisées jusqu'à maintenant portent peu attention 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 sont peu documentées. La plupart des études ne permettent donc pas de comprendre les dynamiques qui ont cours dans l'organisation et qui influencent les

pratiques des employeurs et des gestionnaires, entre autres, à l'endroit des travailleurs vieillissants. 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, ces études disent peu sur « les modes de relation 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. » (6). Dans ces études, poursuit-elle, « les détails disparaissent, les pratiques sont regroupées ou classées sans que l'on puisse comprendre exactement de quelle manière les choses se passent dans les réalités » (6).

Cette façon d'approcher l'organisation dans les études portant sur la relation âge/travail n'est pas indépendante d'une seconde caractéristique qui tient, cette fois, en partie à la sélection des répondants interrogés dans le cadre des études, en partie aux techniques de collecte de données utilisées. Comme l'a déjà signalé Beausoleil, 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 (6). Ce faisant, les points de vue d'autres groupes d'acteurs ne sont pas documentés. Pourtant, précise Beausoleil au terme de son examen d'études sur les barrières à l'embauche des travailleurs vieillissants, « [les] entreprises ont probablement d'autres instances et procédures qu'il serait utile de connaître pour identifier les mécanismes qui entrent en jeu dans les pratiques envers les travailleurs âgés. De plus, des acteurs supplémentaires peuvent être importants à inclure dans la recherche, tels que les syndicats ou les travailleurs âgés eux-mêmes, afin d'obtenir une vision plus juste de la complexité de la situation » (6).

En ce qui concerne les techniques de collecte de données, il est clair que le recours à des questions fermées laisse peu de place à l'expression par les répondants de leur propre interprétation de la réalité à laquelle ils sont confrontés. À ce sujet, Beausoleil mentionne qu'à l'inverse des méthodologies quantitatives, les méthodes qualitatives, telles que les études de cas, sont plus appropriées lorsqu'il est question de rendre compte de la spécificité des actions mises en place dans les entreprises ainsi que de la structure formelle et des relations informelles qui marquent ces dernières. C'est aussi ce qui ressort des travaux de Maranda et de Comeau selon lesquels toute intervention en milieu de travail doit, pour être adéquate, prendre en considération les dynamiques sociales (60).

4.2 Le silence sur le rapport subjectif au travail

À la section précédente, nous avons fait mention 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, reste peu documenté. Du moins, c'est ce qui ressort de notre examen des écrits traitant des relations âge/travail. C'est également le constat établi par Damasse et Doyon 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 » (20). Ils font ainsi valoir l'importance de « mieux comprendre l'influence de la dimension subjective dans le développement de problèmes de santé au travail » (20). Ici aussi, le développement de recherches qualitatives est mis de l'avant, considérant que celles-ci permettent d'explorer davantage les divers aspects du travail *tel que vécu* par les employés, et l'hétérogénéité de ces expériences subjectives.

Prenons comme exemples la formation et le *mentorat**. Malgré l'intérêt porté à ces pratiques de gestion dans les recherches, la production de connaissances sur la perspective du salarié, le sens qu'il accorde à cette formation (la peur ou le plaisir d'apprendre), son rapport aux méthodes d'enseignement utilisées et son style d'apprentissage est encore à ses débuts (15, 52, 76). Peu d'auteurs font état des interprétations que les salariés font de ces pratiques de gestion. En ce qui concerne le *mentorat*, plusieurs auteurs font valoir la pertinence de cette pratique, soit parce qu'elle est susceptible de favoriser le maintien en emploi des travailleurs âgés, soit parce qu'elle contribue au transfert d'expertise et de mémoire vers les plus jeunes. Toutefois, on connaît mal les significations que le *mentorat* peut prendre pour différents salariés (qu'ils soient mentors ou « mentorés ») dans certaines circonstances particulières. Ainsi, en fonction des enjeux perçus par les salariés, cette pratique peut donner lieu à une forte adhésion ou encore à des résistances qui s'exprimeront de différentes façons.

Dans les écrits recensés, les notions de *travailleur*, d'*employé*, de *salarié* ou de *gestionnaire* sont utilisées pour désigner des personnes insérées dans un marché d'emploi ou encore dans une organisation de travail. Or, de façon générale, ces notions renvoient à un individu plus ou moins abstrait. Lorsque les auteurs traitent des pratiques de gestion et des interventions, cet individu est un acteur passif. Lorsqu'ils abordent les dimensions contextuelles, cet individu est quasi absent. Pourtant, c'est précisément cet individu que visent les pratiques de gestion des ressources humaines, les politiques publiques et les interventions au sein des organisations comme en amont de celles-ci.

Au terme de cette recension des écrits sur la relation âge/travail, il ressort qu'une attention plus marquée devrait être accordée par les chercheurs à la façon dont les salariés tout autant que les gestionnaires – qui sont aussi des salariés – interprètent leur situation.

4.3 Génération et groupe d'âge : des notions à préciser

Les recherches portant sur la relation âge/travail recourent fréquemment à la notion de génération. Dans le livre de Zemke, *Generations at Work*, cette notion, dont les médias d'information font aussi largement usage, est généralement utilisée pour établir des distinctions entre trois cohortes de travailleurs (81). L'anthropologue Ortner explique que ces vocables désignent habituellement des cohortes nées pendant des périodes où le taux de natalité a varié (65). Ainsi, aux États-Unis, une personne née entre 1946 et 1964, alors que le taux de natalité était croissant, est désignée comme *baby boomer* et celle qui est née durant la décennie allant de 1965 à 1976, alors que le taux de natalité a chuté, est catégorisée *generation x*⁶. Ce taux aurait recommencé à croître à nouveau en 1977. Les personnes nées après cette date seraient désignées sous le vocable *generation nexus*. Toutefois, Ortner questionne la perspective des médias qui met beaucoup l'accent sur une cohésion générationnelle avec des attributs et des sens particuliers pour chaque génération (65). Or, il est à noter que, même si les taux de natalité ont fluctué de façon très différente au Québec, certains auteurs reprennent ces distinctions pour illustrer des différences entre des groupes d'individus sur le plan de l'emploi. Ainsi, alors que les baby-boomers auraient bénéficié de conditions privilégiées lors de leur entrée sur le marché de l'emploi, les générations suivantes seraient pénalisées (43, 54, 55).

La notion de génération a une longue histoire en sciences sociales, notamment dans les études sur la parenté, où elle a servi à classer grands-parents, parents et enfants (10). Mannheim en a proposé une reformulation sociologique (59). En faisant valoir que des ensembles d'individus auraient vécu, en raison de leur moment de naissance, les mêmes événements et en auraient subi des effets similaires, il donne à voir des unités sociales qualifiées de *générations*. Ainsi, la génération et le groupe d'âge ne sont pas des termes équivalents. Si, au cours de sa vie, une personne appartiendra à différents groupes d'âge, elle appartiendra toujours à la même génération⁷.

Parler de rapports entre générations ou de rapports intergénérationnels plutôt que de rapports entre groupes d'âge différents est donc une façon de rappeler que tout individu est toujours situé dans une histoire collective particulière de laquelle il serait indissociable, une histoire qui aurait modelé en bonne partie son mode de pensée, les valeurs qu'il défend, etc. C'est aussi une façon de soutenir qu'en ce qui concerne la relation âge/travail, ce dont il est question n'est pas simplement une variation dans les capacités fonctionnelles, physiques ou cognitives, ou encore dans le nombre d'années d'expérience. Ce dont il est question également, et peut-être surtout, est d'une variation qui aurait des causes dans des histoires collectives différentes.

⁶ Certains auteurs vont aussi affirmer que les représentants de la *generation x* sont nés entre 1961 et 1981.

⁷ Il est fréquent que les personnes se situant à la frontière de deux catégories générationnelles ne se reconnaissent ni dans l'une ni dans l'autre, voire même contestent leur appartenance à l'une et à l'autre. Ce serait le cas notamment des personnes qui ont approximativement 40 ans en 2003. Ce phénomène sera d'autant plus accentué que la littérature sociologique et les politiques gouvernementales s'attardent principalement aux 45 ans et plus de même qu'aux 35 ans et moins, le groupe d'âge intermédiaire étant délaissé.

Dans cette perspective, l'appartenance à un groupe d'âge particulier – par exemple celui des 45-65 ans – informe peu sur les caractéristiques des personnes qui y sont regroupées, à moins qu'elle ne soit resituée dans une période temporelle particulière (57). Dit autrement, ce qui caractérise les employés de l'État âgés de 45 à 65 ans en 2000 est certainement fort différent de ce qui caractérisera le même groupe d'âge en 2020 ou en 2030. Il en est de même pour ceux et celles qui ont actuellement entre 20 et 30 ans. Tenant compte de ces considérations, nous pouvons dès lors avancer que la relation âge/travail serait somme toute une relation génération/travail.

Il importe toutefois d'être vigilant dans l'usage de cette notion de génération. Comme l'ont signalé des recherches récentes, la génération constitue un référent central du système de pensée et d'action des gens (42). Mais, 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 (2, 3, 4, 7, 8, 39, 48, 61). Il est même probable qu'autour de certains enjeux spécifiques, ce ne soit pas la génération qui s'avère la plus déterminante des variations observées entre les personnes. En d'autres termes, des générations différentes ne prennent pas toujours la forme de groupes d'intérêt distincts⁸. Dans certains cas, les générations peuvent se confondre avec les groupes d'intérêt, mais pas nécessairement. Cette précision a d'importantes implications. Elle exige en effet de reconsidérer le présupposé voulant que, dans tous les cas, le point de vue des jeunes travailleurs et celui des travailleurs âgés seront distincts. À ce sujet, Ortner (65) a observé, dans le cadre d'une recherche menée aux États-Unis, que les rapports entre générations ne sont pas uniformes dans une société ou même dans une classe sociale. En d'autres mots, la généralisation de comportements ou d'attitudes à partir de l'appartenance générationnelle n'est pas sans imprécisions.

4.4 Conclusion : la relation âge/travail, un champ théorique en développement

Au cours de ce travail de recension, nous avons été à même de constater que les travaux récents sur la relation âge/travail ont tendance à faire de la génération, ou plus fréquemment du groupe d'âge, le facteur premier de différenciation et de conflits, réels ou potentiels, entre les travailleurs, tout en laissant dans l'ombre les multiples facteurs qui interviennent dans la construction de ces différences. Comme l'a déjà signalé David à l'issue de son propre bilan, malgré l'essor rapide des travaux sur le vieillissement au travail, notamment en Europe et surtout en France, la réflexion théorique sur les questions entourant la relation âge/travail est encore peu élaborée (26).

⁸ Un groupe d'intérêt est composé d'acteurs qui interprètent de la même façon ce qu'ils perdent et ce qu'ils gagnent dans un contexte particulier (la mise en place d'un nouveau système informatique, par exemple).

Dans ce champ de recherche, 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 chronologique, 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 effets des interventions sur les conditions de travail ou éviter d'accentuer les difficultés que les travailleurs vieillissants éprouvent dans l'accomplissement de leurs fonctions professionnelles.

Le fait de 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 maintient que de tels programmes seraient en effet « 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 » (37). Il faudrait plutôt « commencer par développer le temps partiel à tous les âges [ce qui] permettrait ensuite de l'utiliser en fin de carrière sans inconvénients » (*ibid.*). C'est aussi ce qu'avancent Schrank et Waring (cités dans 6) lorsqu'ils interrogent la pertinence de mettre en place des politiques spécifiques aux travailleurs âgés : « Le danger en créant des programmes spécifiques est qu'ils accentuent – voire créent – des représentations voulant que les travailleurs âgés ne peuvent apporter des contributions de haut niveau sans soutien ou voulant que les coûts associés à leur maintien en emploi sont élevés »⁹. 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 » (37).

Dans la même ligne de pensée, Bessin soutient que le critère d'âge d'état civil n'a qu'une faible portée pour l'élaboration de pistes d'intervention et d'action (11). Il serait encore moins approprié au moment où les temps sociaux se brouillent, où les modes d'existence et les formes de travail subissent des transformations rapides et majeures (précarisation des statuts, emplois atypiques, nouvelles formes de services et de sous-traitance, développement du travail à temps partiel et du travail indépendant). L'âge chronologique informerait peu, il informerait mal. Comme le souligne Gaullier, plutôt que de s'appuyer sur « les découpages anciens de la société salariale » (37),

⁹ Notre traduction

les différentes disciplines scientifiques devraient s'affairer à saisir « la nouveauté [...] la complexité et la globalité de la situation présente » (*ibid.*).

Jusqu'à maintenant, les travaux ont porté un intérêt marqué aux questions liées au vieillissement du travailleur, aux changements (physiques, cognitifs, ...) qui se produisent tout au long de l'*avancée en âge** du travailleur et aux facteurs qui les influencent, et aussi à certaines pratiques qualifiées d'« âgistes ». Pour les raisons invoquées plus haut, ces travaux présentent de nombreuses lacunes, notamment au regard des pistes d'action à privilégier (et à éviter) dans les organisations telles que celles qui constituent la fonction publique québécoise. À notre avis, la relation âge/travail doit absolument être abordée sous l'angle des multiples questions que soulève le remplacement à court et moyen terme de ces travailleurs qui sont en fin de carrière. Il apparaît clair que les collectifs de travail qui résulteront du processus de renouvellement des effectifs mettront en présence des employés dont l'histoire collective diffère largement, des employés qui, en raison du moment de leur naissance, ont expérimenté des conditions de vie, des modes d'apprentissage, des parcours professionnels divers, parfois même divergents. Il est nécessaire de se pencher plus avant sur les enjeux d'une telle présence simultanée de manière à mieux saisir les situations qui favorisent les collaborations entre les employés et le maintien d'une expérience de travail positive, tout en évitant la détérioration de l'état de santé.

Ces avenues de recherche sont encore peu fréquentées. Il importe de les explorer plus avant pour être en mesure d'alimenter le travail d'élaboration de stratégies de gestion des ressources humaines.

CONCLUSION

Partie intégrante d'un projet de recherche portant sur la relation âge/travail dans la fonction publique québécoise, cette recension des écrits avait pour but d'amorcer, avant même que ne s'enclenche l'enquête de terrain proprement dite, le travail de réflexion sur les stratégies de gestion des ressources humaines à envisager. Ainsi, par cet exercice, nous avons cherché à rendre compte :

- ◆ des analyses produites par différents chercheurs, au Québec et ailleurs, sur les pratiques de gestion des ressources humaines et leur contexte, pratiques qui sont susceptibles d'affecter, négativement ou positivement, les travailleurs d'un groupe d'âge particulier (chapitres 1 et 2);
- ◆ des pistes d'action proposées par les auteurs recensés (chapitre 3);
- ◆ des limites des connaissances actuelles en vue de préciser les thématiques et les axes de recherche à privilégier (chapitre 4).

À l'issue de cette recension des écrits, il importe de signaler 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 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 nous a conduits cette recension des écrits sur la relation âge/travail et ses implications pour la gestion des ressources humaines.

Une première conclusion est que la relation âge/travail est largement tributaire des pratiques de gestion. À titre d'exemples, rappelons quelques constats énoncés par les auteurs recensés :

- 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. En outre, certains salariés refuseraient la formation ou échoueraient leur cours par crainte de devoir assumer de nouvelles responsabilités. Parmi les actions proposées figurent l'adaptation des méthodes d'enseignement à chaque groupe d'âge. Quoique n'ayant pas fait l'objet d'investigations approfondies, la formation par le moyen du mentorat et les modalités de succession assistée à un poste sont

aussi considérées comme des pratiques qui favoriseraient le transfert d'expertise, parfois même du réseau social et des aspects informels de la tâche.

- L'émergence d'une nouvelle forme de *lien contractuel* entre employeur et employé, généralement désignée par l'expression « contrat psychologique », est susceptible de construire d'une façon particulière la relation âge/travail. En effet, les gestionnaires font la promotion d'une nouvelle relation d'emploi qui tend à individualiser le lien à l'organisation. Certaines responsabilités sont repoussées vers l'employé. Sans que les études abordant ces questions en fassent directement mention, nous pouvons supposer que l'individualisation de ce lien produirait des effets différents selon l'âge.
- En ce qui a trait à l'*aménagement du travail et du temps*, 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 le développement de leurs propres stratégies compensatoires.
- Les programmes de *mise à la retraite anticipée* sont sujets à la critique. D'abord, la ligne de partage entre la retraite (anticipée ou non) et le licenciement est si mince que le principe de volontariat semble de moins en moins prévaloir dans la décision de la prise de la retraite. En effet, les gestionnaires décident fréquemment du moment de la retraite de leurs employés et les incitent à partir. En outre, 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.
- Les stratégies de *recrutement* mises en œuvre dans les organisations favorisent l'embauche des jeunes travailleurs au détriment des plus âgés. En outre, les travailleurs plus âgés sont mis en disponibilité, constituant ainsi une « réserve » de travailleurs disponibles pour les besoins de l'organisation.

- 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 seraient 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 mal connues tant d'eux-mêmes que des gestionnaires.
- La *gestion participative* mise en œuvre par certaines entreprises se traduit par l'incitation des employés à mettre en branle 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. Selon leur âge et leurs acquis, il est probable que les employés seront interpellés différemment par les gestionnaires.

Une deuxième conclusion découlant de cette recension des écrits renvoie aux influences que sont en mesure d'exercer certains éléments de contexte sur la relation âge/travail et sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui la construisent en partie. En effet, tant les dimensions organisationnelles qu'économiques et politiques sont en mesure de redéfinir la relation âge/travail. 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 de qualité, etc.) qui sont mises en œuvre dans les organisations publiques pour accroître la performance. Quoique ces nouvelles techniques ne soient pas directement axées sur la relation âge/travail, il est probable que leur introduction suscite des 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 mettant en rapport ces dimensions contextuelles et l'expérience subjective des travailleurs s'avère insuffisant. En effet, le recours à des notions globalisantes (telle la mondialisation) ne permet pas d'affiner notre compréhension de la relation âge/travail.

Enfin, notre troisième conclusion porte plus spécifiquement sur l'état actuel des connaissances concernant la relation âge/travail. Par l'entremise de cette recension des écrits, nous avons été à même de constater quelques limites importantes telles que :

- Le peu d'investigations approfondies sur les *dynamiques organisationnelles*. En effet, la tendance étant plutôt d'interroger les gestionnaires des grandes organisations privées, le point de vue des autres acteurs, notamment des employés, n'est pas documenté. Il en découle que nous connaissons peu les mécanismes de gestion de l'âge dans les organisations de même que les aspects du travail tel que vécu par les

travailleurs. De plus, les méthodologies utilisées (questions fermées et méthodes quantitatives) ne permettent pas de documenter en profondeur les dynamiques relationnelles et, ce faisant, rendent difficile la définition d'interventions. Les études de cas semblent plus appropriées pour rendre compte des dynamiques sociales.

- Un silence presque total sur le *rapport subjectif au travail*. Par exemple, en ce qui a trait à la formation, le rapport aux méthodes d'enseignement et les styles d'apprentissage des travailleurs sont encore peu documentés. Il ressort qu'il faudrait accorder plus d'attention à la façon dont les employés tout autant que les gestionnaires interprètent leur expérience du travail.
- Un recours ambigu aux notions d'*âge* et de *génération*. Les variations dans les capacités physiques et cognitives qui sont parfois attribuées essentiellement à l'âge sont aussi étroitement liées à des histoires collectives différentes. En d'autres mots, avoir 45 ans en 1970 n'était pas la même expérience que d'avoir 45 ans en 2000. La notion de génération est utile pour rendre compte de ces histoires collectives de même que des façons de penser et des valeurs différentes. Par contre, et même si la génération est un référent du système de pensée et d'action des gens, elle ne peut tout expliquer. En effet, cette notion peut masquer d'autres réalités, par exemple les différences de classe ou de sexe. En d'autres mots, la généralisation de comportements ou d'attitudes à partir de l'appartenance générationnelle n'est pas sans imprécisions.
- Un faible niveau de développement des *modèles théoriques*. La catégorisation *a priori* des travailleurs par groupe d'âge est assez généralisée dans les études. Cette façon de faire donne à penser qu'il y aurait une différence « de nature » entre les travailleurs jeunes et les plus âgés, et que cette différence serait indépendante des dynamiques relationnelles, des transformations organisationnelles et des pratiques de gestion. 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 générations et contribuer à dévaloriser leur apport à l'organisation.

GLOSSAIRE

Âgisme

Le terme *âgisme* est généralement utilisé pour désigner les représentations stéréotypées et la discrimination dont les personnes âgées peuvent faire l'objet. Théoriquement, il pourrait s'appliquer à d'autres groupes d'âge pour signaler par exemple des pratiques discriminatoires à l'égard des jeunes, mais cet usage n'est pas courant.

Avancée en âge

Le recours à la notion d'avancée en âge plutôt qu'à celle de *vieillesse* sert à mettre de l'avant une façon différente de penser la relation âge/travail. Alors que la notion de vieillissement renvoie généralement au processus d'involution des capacités, physiques et cognitives, la notion d'avancée en âge fait davantage appel au parcours de l'individu, à ce qu'il acquiert au cours des différentes étapes de sa vie et à sa façon de les expérimenter (51, 77).

Clauses orphelin

Les clauses orphelin sont apparues vers la fin des années 1980 au Québec et faisaient encore l'objet de négociations en 1997 (64). Elles sont présentes dans les secteurs commerciaux et manufacturiers de même que dans l'administration municipale. En 1989 et 1990, 8 % des conventions collectives ont été négociées avec de telles clauses. En 1996 et 1997, cette proportion était de 6 %. Ces clauses de rémunération à plusieurs paliers peuvent être regroupées en deux types (64). Dans le premier type, les clauses ont un caractère permanent : les nouveaux salariés seront toujours payés en deçà des anciens, qu'il s'agisse d'un taux fixe ou d'une échelle salariale. Le deuxième type a un caractère temporaire, c'est-à-dire que, malgré des échelles salariales initialement différentes, les échelons supérieurs sont au même taux. Conséquemment, le salaire des nouveaux employés rejoint celui des anciens après quelques années.

Contrat psychologique

Ce terme est utilisé par plusieurs chercheurs pour désigner le lien contractuel informel entre employeurs et employés (31). Celui-ci est caractérisé soit par une entente à court terme, soit par une relation qui oblige les deux parties (employeur et employé) à rendre explicites les divers aspects de la relation d'emploi. Le contrat psychologique renvoie aux obligations, promesses et attentes des deux parties. En outre, la prémisse de sécurité d'emploi tend à disparaître de même que celle de loyauté à long terme des employés. Ce faisant, le contrat psychologique s'inscrit dans une perspective d'individualisation de la relation d'emploi plutôt que de collectivisation.

ESTEVE

ESTEVE est un acronyme désignant l'*Enquête santé, travail et vieillissement*. Cette recherche prospective française a porté sur quatre cohortes de salariés masculins et féminins nés en 1938, en 1943, en 1948 et en 1953 (au total 21 378 salariés) vivant dans sept régions de France (29). Elle a été menée en deux phases, 1990 et 1995, par 380 médecins du travail qui ont interrogé les salariés au moyen de trois types de questionnaires : un questionnaire professionnel, un questionnaire sur les conditions de vie et la santé perçue et un questionnaire médical. Dans l'échantillonnage, les salariés ont été regroupés en quatre catégories socioprofessionnelles, soit : les cadres supérieurs, les professionnels intermédiaires, les employés et les ouvriers. En plus de rendre compte des aspects médicaux, les résultats de cette recherche concernent les aménagements de travail et de temps ainsi que divers aspects de la formation professionnelle.

Horaire

Dans le cadre de la gestion d'une organisation, différents horaires de travail peuvent être autorisés : typique, variable et atypique. L'*horaire typique* oblige tous les employés d'une organisation à commencer et terminer leur journée de travail aux mêmes heures. L'*horaire variable* permet aux salariés de commencer et terminer aux heures qu'ils choisissent à condition que ce choix respecte certaines heures prescrites pendant lesquelles tous les employés doivent être présents au travail, comme c'est le cas dans la fonction publique québécoise. Enfin, il y a deux formes d'horaires atypiques : a) l'*horaire brisé* consiste à travailler, durant la journée, deux périodes (habituellement aux heures de pointe) entrecoupées d'une période d'arrêt pouvant aller de 4 à 8 heures, b) l'*horaire de soir ou de nuit* exige de l'employé un travail en dehors des heures normales de la journée. Dans certains contextes, les employés alternent l'horaire typique et l'horaire de nuit.

Marchés interne et externe

Pour recruter du personnel, toute organisation dispose d'un certain marché de l'emploi. En ce qui concerne la fonction publique, le *marché interne* désigne l'ensemble des organisations de la fonction publique. Ce marché suppose des mécanismes qui permettent le déplacement et le transfert de personnes qui ont un lien d'emploi et qui peuvent être échangées entre les ministères et organismes (16). Le *marché externe* désigne pour sa part l'ensemble de la main-d'œuvre active. Les rapports de l'organisation avec ce marché se font par l'entremise de procédures de recrutement, de licenciement ou encore de mise à la retraite.

Mentorat

Le mentorat désigne généralement l'instauration d'une relation « formateur/apprenti » entre des travailleurs de génération différente et dont l'objectif est de faciliter l'intégration

des jeunes dans l'organisation ainsi que la transmission de l'expérience et de la mémoire des plus âgés vers les plus jeunes (43, 56). Dans l'ensemble, il s'agit d'une pratique de gestion des ressources humaines qui est valorisée par les auteurs s'intéressant à la « transmission des savoirs et des savoir-faire en milieux de travail » (56). Cependant, certains soulignent que cette pratique doit aller au-delà d'une transmission dans un sens unique, des anciens aux débutants. Elle doit également favoriser une transmission des connaissances des débutants vers les plus expérimentés. Au Québec, le collectif *Pont entre les générations** s'est particulièrement intéressé au mentorat et en soutient le principe.

Mobilité

La mobilité sociale a trait au déplacement de personnes ou de groupes à l'intérieur d'une société donnée. La mobilité organisationnelle se rapporte à une entreprise, à un ministère ou à l'ensemble de la fonction publique. On distingue généralement la mobilité verticale et la mobilité horizontale. La mobilité verticale désigne un déplacement vers le haut ou vers le bas. Dans une organisation, cela se traduit par une promotion ou une rétrogradation. La mobilité horizontale signifie pour sa part que la personne s'est déplacée entre des postes ou des emplois équivalents. Au cours d'une période donnée, on peut suivre, pour un individu ou un groupe, des tendances combinant les deux types de mobilités. Une mobilité ascendante (l'ascension professionnelle) désigne un parcours où la personne se déplace progressivement vers des postes situés plus haut sur l'échelle socio-économique des occupations professionnelles. Quant à la mobilité descendante ou la descension professionnelle, elle désigne l'inverse : un parcours où la personne va occuper des emplois situés de plus en plus bas sur l'échelle socio-économique.

Pont entre les générations

Le *Pont entre les générations* est un collectif de réflexion mis sur pied en 1997, entre autres par deux professeurs de la Faculté de théologie de l'Université de Montréal (Grand'Maison et Lefebvre). Ce collectif s'intéresse aux questions de transmission des connaissances des salariés âgés aux jeunes travailleurs ainsi qu'à l'intégration de ces derniers dans les milieux de travail. La réflexion mise de l'avant prend appui sur quelques travaux réalisés antérieurement par les chercheurs. Essentiellement, il s'agit d'une recherche-action menée dans les Basses-Laurentides de 1988 à 1995 qui portait « sur les orientations culturelles, sociales et religieuses de la population répartie en groupes d'âge et générations » (43). Dans le cadre de cette étude, 122 entretiens individuels et 39 entretiens de groupe ont été conduits auprès de quatre groupes d'âge : les adolescents (12-19 ans), les jeunes adultes (20-35 ans), les adultes (35-55 ans) et les aînés (55 ans et plus) (55). Cette étude ne fait pas directement référence à la dynamique âge/travail, mais elle fait néanmoins ressortir que : a) la génération est un référent majeur du système de pensée et d'action des personnes; b) le travail est une institution centrale de la construction identitaire des personnes (42).

Programmes sociaux de mise à la retraite

Au Québec, les programmes sociaux liés à l'avancée en âge sont relativement récents et ont accusé plusieurs changements (27). Ce n'est qu'en 1936 que les personnes de 70 ans et plus ont pu toucher une pension de vieillesse minime quand elles étaient indigentes. Puis, après 1945, on a progressivement mis en place un système de gestion des salariés vieillissants. Poussées par les syndicats, les entreprises privées ont instauré des régimes de retraite pour leurs employés. En 1951, la pension de la Sécurité de la vieillesse est devenue accessible aux personnes de 65 ans si elles étaient indigentes et de 70 ans pour toutes les autres. C'est durant la Révolution tranquille, en 1966, que le régime des rentes du Québec a été instauré. La même année, l'accès universel à la pension de la Sécurité de la vieillesse a été abaissé de 70 à 65 ans. Le Supplément de revenu garanti s'est ensuite ajouté pour les personnes dont le revenu était insuffisant puis, en 1973, s'est ajoutée l'Allocation au conjoint. Durant les années 1980, le taux de chômage élevé a justifié des politiques publiques et privées d'accélération de sortie de la vie active des travailleurs par la bonification des prestations liées à des départs précoces. En 1984, la Régie des rentes a donné accès aux prestations dès l'âge de 60 ans (moyennant une réduction actuarielle) et on a assoupli la réglementation donnant droit à une rente d'invalidité pour les plus âgés. Parallèlement, différentes associations se sont formées en vue de lutter contre le manque de ressources des personnes âgées : le Forum des citoyens âgés (FCA) en 1965, la Fédération de l'âge d'or du Québec (FADOQ) en 1970 et l'Association québécoise pour la défense des droits des retraités et des préretraités (ADQR) en 1980. Ces associations ont réagi, entre autres, aux contradictions créées par les politiques d'exclusion de l'emploi et la marginalisation sociale des personnes vieillissantes (17, 27, 57).

RIPOST

Cet acronyme est utilisé en lieu et place de Recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail. Mise sur pied en 1992, cette équipe de recherche est subventionnée par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (antérieurement le Conseil québécois de la recherche sociale). Elle fait désormais partie du programme Partenariat pour la recherche sur l'intégration sociale et la marginalisation du CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières, un centre affilié à l'Université Laval. Le programme de recherche 1999-2002 s'organise autour de deux axes principaux. Le premier axe examine le phénomène de la souffrance mentale au travail dans le contexte des changements qui touchent actuellement les milieux de travail. Le second axe étudie les impacts de la diversification des formes d'emploi et des conditions de travail sur la santé et la vie familiale et sociale.

Succession

Les modalités de la succession dans une organisation ont trait notamment à la transmission de l'expertise et du réseau social entre un prédécesseur qui quitte son poste et le successeur qui y accède. Durant la période d'installation du successeur, celui-ci devra acquérir les savoirs et prendre en main les relations sociales pour assurer le bon fonctionnement du poste qu'il occupera dorénavant. Le prédécesseur aura la responsabilité d'encadrer et de soutenir le successeur au cours de son apprentissage. Dans certaines circonstances, telles que le départ hâtif du prédécesseur, le successeur devra apprendre les tâches par lui-même et, possiblement, développer de nouveaux réseaux sociaux.

RÉFÉRENCES

1. ADAMS G. W., 1994, « Constitutional Choices : The Case of Mandatory Retirement » : 217-233, in B. D. Bruce (dir.), *Work, Unemployment and Justice. Le travail, le chômage et la justice*. Montréal, Éditions Thémis.
2. ATTIAS-DONFUT C., 2000, « Rapports de générations. Transferts intrafamiliaux et dynamique macrosociale », *Revue française de sociologie*, 41, 4 : 643-684.
3. ATTIAS-DONFUT C., 1997, « Solidarités invisibles entre générations », *Projet*, 249 : 45-54.
4. ATTIAS-DONFUT C. et S. ARBER, 2000, « Equity and Solidarity Across The Generations » : 1-21, in S. Arber et C. Attias-Donfut (dir.), *The Myth of Generational Conflict*. Londres, Routledge.
5. AUGUSTINS G., 1989, « Du statut au contrat? Ébauche d'un point de vue sur les transmissions entre générations dans le monde moderne » : 339-349, in *Singularités. Les voies de l'émergence individuelle*. Paris, Plon.
6. BEAUSOLEIL J. (sous la direction de M.-A. DENIGER, F. LESEMAN 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.
7. BECKER H., 2000, « Discontinuous Change and Generational Contracts » : 114-133 in S. Arber et C. Attias-Donfut (dir.), *The Myth of Generational Conflict*. Londres, Routledge.
8. BENGTON V. L., 1993, « Is the "Contract Across Generations" Changing? Effects of Populations Aging on Obligations and Expectations Across Age Groups » : 3-23, in V. L. Bengtson et W. A. Achenbaum (dir.), *The Changing Contract Across Generations*. New York, Aldine de Gruyter.
9. BELLEMARE D., L. POULIN-SIMON et D.-G. TREMBLAY, 1998, *Le paradoxe de l'âgeisme dans une société vieillissante : enjeux politiques et défis de gestion*. Sainte-Foy, Université de Montréal, Télé-université, Éditions Saint-Martin, 265 p.
10. BERNARDI B., 1991, « Âge » : 31-33, in P. Bonte et M. Izard (dir.), *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*. Paris, Presses universitaires de France.
11. BESSIN M., 1996, « Les catégories d'âge face aux mutations temporelles de la société », *Gérontologie et Société*, 77 : 45- 57.
12. BIDRON F., F. DERRIENNIC, J.-Y. DUBRE, A. GASSEAU et M.-P. GUIHO-BAILLY, 1996, « Souffrance psychique, âge et travail » : 223-244, in F. Derriennic, A. Touranchet et S. Volkoff (dir.), *Âge, travail, santé : études des travailleurs âgés de 37 à 52 ans*, Enquête ESTEV. Paris, Éditions de l'INSERM.
13. BORINS S. F., 1995, « Innovations dans le secteur public : les effets des nouvelles méthodes d'organisation et de travail » : 239-264, 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.

14. BOURDEAU P.-Y., 1997, *La validité, à la lumière de la charte, de l'entente relative à la mise en place d'un programme de départs volontaires dans le secteur public*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 27 p.
15. BRIL B., 1991, « Apprentissage et culture » : 15-21, in D. Chevallier (dir.), *Savoir faire et pouvoir transmettre*. Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
16. CAMPEAU A., 1995, *L'exclusion socioprofessionnelle. Étude anthropologique des fonctionnaires québécois*. Sainte-Foy, Mémoire de maîtrise, Département d'anthropologie, Université Laval, 157 p.
17. CARETTE J., 1999, *L'âge dort. Pour une retraite citoyenne*. Montréal, Boréal, 169 p.
18. CHARNESS N., C. L. KELLEY, E. A. BOSMAN, M. MOTTRAM, 2001, « Word-Processing Training and Retraining : Effects of Adult Age, Experience, and Interface », *Psychology and Aging*, 16, 1 : 110-127.
19. CLOUTIER E., S. LEFEBVRE, É. LEDOUX, 2002, « Transfert de connaissances entre générations : le cas de l'usinage ». Communication présentée au 57^e Congrès des Relations industrielles de l'Université Laval. Québec, 29 et 30 avril 2002, 7 p.
20. 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.
21. D'AMOURS M., 2002, « Sortie anticipée ou maintien en emploi des travailleurs et travailleuses de 55 ans à 64 ans : vers le développement d'une perspective sectorielle ». Communication présentée au 57^e Congrès des Relations industrielles de l'Université Laval. Québec, 29 et 30 avril 2002.
22. D'AMOURS M. (avec la collaboration de É. LACHANCE, S. CRESPO et F. LESEMANN), 2002, *Diversification et fragmentation du travail. Le passage de l'emploi salarié typique à des formes de travail atypique chez des travailleurs de plus de 45 ans*. Montréal, INRS-Urbanisation, culture et société, 91 p.
23. D'AMOURS M. et F. LESEMANN, 1999, *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans. Cadre d'analyse et principaux résultats*. Montréal, INRS-Culture et société, 51 p.
24. D'AMOURS M. et F. LESEMANN, 1999, « L'enjeu de l'emploi et de l'activité des travailleurs vieillissants : la part des entreprises », *Le Gérontophile*, 21, 4 : 9-12.
25. DAVID H., 2002, « La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main d'œuvre ». Communication présentée au 57^e Congrès des Relations industrielles de l'Université Laval. Québec, 29 et 30 avril 2002, 11 p.
26. DAVID, H., 1997, « Le vieillissement au travail et en emploi : bilan synthèse des travaux récents », *Lien social et Politiques*, 38 : 51-61.

27. DAVID H., 1991, « Les incidences du vieillissement au travail » : 31-50, *in* R. Blouin et coll. (dir.), *Vieillir en emploi*. Sainte Foy, Presses de l'Université Laval.
28. 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>].
29. DERRIENNIC E., TOURANCHET A. et S. VOLKOFF, 1996, « ESTEV, une méthode d'enquête » : 33-53, *in* F. Derriennic, A. Touranchet et S. Volkoff (dir.), *Âge, travail, santé : études des travailleurs âgés de 37 à 52 ans*, Enquête ESTEV. Paris, Éditions de l'INSERM..
30. DORION M., C. FLEURY et D. P. LECLERC, 1998, « Que deviennent les nouveaux retraités de l'État? », *Le Gérontophile*, 20, 4 : 7-8.
31. DOYLE M., 2000, « Managing Careers in Organizations » : 228-242, *in* A. Collin et R. A. Young (dir.), *The Future of Career*. Cambridge, Cambridge University Press.
32. DU GAY P., 1996, « Making Up Managers : Enterprise and the Ethos of Bureaucracy » : 19-35, *in* S. R. Clegg et G. Palmer (dir.), *The Politics of Management Knowledge*. London, Sage.
33. EHRENBURG A., 2000, *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris, Odile Jacob, 414 p.
34. EHRENBURG A., 1991, « De l'aventure entrepreneuriale à la dépression nerveuse » : 169-287, *in* *Le culte de la performance*. Paris, Calmann-Lévy.
35. EME B., 1997, « Aux frontières de l'économie : politiques et pratiques d'insertion », *Cahiers internationaux de sociologie*, CIII : 313-333.
36. FLEURY J., 1990, « L'entreprise et le vieillissement : des responsabilités ignorées, un lourd passif... », *Forces*, 90 : 32-36.
37. GAULLIER X., 1999, *Les temps de la vie. Emploi et retraite*. Paris, Éditions Esprit.
38. GAULLIER X., 1997, « Emploi et retraite. Du risque "fin de carrière" à la pluriactivité à tout âge », *Lien social et Politiques – RIAC*, 38 : 63-73.
39. GAULLIER X., 1994, « Emploi, politiques sociales et gestion des âges », *Revue française des affaires sociales*, 48, 1 : 11-44.
40. GAULLIER X., 1988, « Qu'est-ce qu'un salarié âgé? », *Gérontologie et Société*, 45 : 115-127.
41. GOODY J., 1966, « Introduction » : 1-56, *in* J. Goody (dir.), *Succession in High Office*. Cambridge, Cambridge University Press.
42. GRAND'MAISON J., 1999, « Le pont entre les générations : ceux qui conjuguent l'avenir au présent », *L'Action nationale*, 89, 1 : 57-72.

43. Groupe de réflexion, 1998, *Le pont entre les générations*. Montréal, Éditions Les Intouchables, 153 p.
44. GUÉRIN G. et T. WILS, 2000, « Sept tendances clés de la “nouvelle” GRH » : 4-27, *in* A. GOSSELIN (dir.), *Nouveau contexte, nouvelle GRH*. Montréal, Gestion, École des hautes études commerciales.
45. GUÉRIN G., T. SABA et T. WILS, 1999, *Peut-on expliquer l'implication des professionnels en fin de carrière à partir du modèle des attentes satisfaites?* Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 40 p.
46. GUÉRIN G., T. WILS et T. SABA, 1996, *La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus*. Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 28 p.
47. GUILLEMARD A.-M., 1997, « Sorties précoces d'activité », *Projet*, 249 : 15-29.
48. GUILLEMARD A.-M., 1996, « Equity between Generations in Aging Societies. The Problem of Assessing Public Policies » : 157-176 *in* T. K. Hareven (dir.), *Aging and Generational Relations*. New York, Aldine de Gruyter.
49. HALLIER J. et P. JAMES, 1997, « Middle Managers and the Employee Psychological Contract : Agency, Protection and Advancement », *Journal of Management Studies*, 34, 5 : 703-728.
50. 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.
51. HENRARD J.-C., 1996, « Vieillissements et vieillesse » : 7-18, *in* J.-C. Henrard, S. Clément et F. Derriennic (dir.), *Vieillesse, santé, société*. Paris, Éditions de l'INSERM.
52. LAW B., 2000, « Learning for Work » : 243-258, *in* A. Collin et R. A. Young (dir.), *The Future of Career*. Cambridge, Cambridge University Press.
53. LAZARUS S., 2001, « Anthropologie ouvrière et enquêtes d'usine : état des lieux et problématique », *Ethnologie française*, 3 : 389-400.
54. LEFEBVRE S., 1998, « Nouvelles complicités, nouvelles responsabilités », *Possibles*, 22, 1 : 83-94.
55. LEFEBVRE S., 1997, « Rapports de générations : une conjoncture socio-économique et culturelle », *Cahiers internationaux de sociologie*, 102 : 183-198.
56. LEFEBVRE S. (assistée de P. CHARLAND et L. LECOMPTE), 2000, « Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois : enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs », *Pistes* (en ligne), 2, 1 : 1-14 [<http://www.unites.uqam.ca/pistes>].
57. LESEMANN F., 1998, « Les “nouveaux retraités” : entre l'allongement de l'espérance de vie et le raccourcissement de la vie de travail », *Le Gérontophile*, 20, 4 : 3-6.

58. LONDON J. R., 1994, « The Legal, Human, Social and Economic Issues in Mandatory Retirement » : 189-216, *in* B. D. Bruce (dir.), *Work, Unemployment and Justice. Le travail, le chômage et la justice*. Montréal, Éditions Thémis.
59. MANNHEIM K., 1927/1952, « The Problem of Generations » : 22-65, *in* M. A. Hardy (dir.), 1997, *Studying Aging and Social Change. Conceptual and Methodological Issues*. Thousand Oaks, Sage.
60. MARANDA M.-A. et Y. COMEAU, 2000, « Some Contributions of Sociology to the Understanding of Career » : 37-53, *in* A. Collin et R. A. Young (dir.), *The Future of Career*. Cambridge, Cambridge University Press.
61. McDANIEL S. A., 1997, « Intergenerational Transfers, Social Solidarity, and Social Policy : Unanswered Questions and Policy Challenges », *Canadian Journal on Aging/Canadian Public Policy Supplement*, 1-21.
62. McMULLIN J. A. et V. W. MARSHALL, 2001, « Ageism, Age Relations, and Garment Industry Work in Montreal », *The Gerontologist*, 41-1 : 111-122.
63. MERCIER L., R. MALENFANT, A. LARUE et M. VÉZINA, 2000, « L'intermittence en emploi : une expérience de descension socioprofessionnelle chez les 45-60 ans », *Revue internationale de psychosociologie*, VI, 15 : 197-208.
64. Ministère du Travail, 1998, *Vers une équité intergénérationnelle*. (Sans mention d'éditeur), 13 p.
65. ORTNER S., 1998, « Generation X : Anthropology in a Media-Saturated World », *Cultural Anthropology*, 13, 3 : 414-440.
66. PAUMÈS D. et J.-C. MARQUIÉ, 1995, « Travailleurs vieillissants, apprentissage et formation professionnelle » : 391-410, *in* J.-C. Marquié, D. Paumès et S. Volkoff (dir.), *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse, Éditions Octares.
67. 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.
68. QUÉINNEC Y., C. GADBOIS et V. PRÊTEUR, 1995, « Souffrir de ses horaires de travail : poids de l'âge et histoire de vie » : 277-304, *in* J.-C. Marquié, D. Paumès et S. Volkoff (dir.), *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse, Éditions Octares.
69. 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.

70. SANTELMANN P. (dir.), 2002, « Travail et vieillissement. Quelles perspectives d'emploi et de formation? », *Problèmes politiques et sociaux* 873. La documentation française, 80 p.
71. SCARBROUGH H. et G. BURRELL, 1996, «The Axeman Cometh : the Changing Roles and Knowledges of Middle Managers » : 173-189, in S. R. Clegg et G. Palmer (dir.), *The Politics of Management Knowledge*. London, Sage.
72. SCHETAGNE S., 2001, *Construire un pont entre les générations au travail*. Ottawa, Conseil canadien de développement social, Columbia Foundation, 31 p.
73. SIMARD M., 1994, « Les maladies professionnelles et les accidents de travail » : 147-163, in F. Dumont, S. Langlois et Y. Martin (dir.), *Traité des problèmes sociaux*. Québec, IQRC.
74. SIMONIS Y., 1994, « Succéder avant d'hériter. Enjeux et paradoxes des entreprises familiales », *Anthropologie et Sociétés*, 18, 1 : 29-47.
75. STERNS H. L. et S. M. MIKLOS, 1995, « The Aging Worker in a Changing Environment : Organizational and Individual Issues », *Journal of Vocational Behavior*, 47 : 248-268.
76. VÄIS NEN R., I. KRAAV, P. NIEMELÄ, 2000, « Insecurity Related to Working Life by Age Groups in Finland and Estonia in the 1990s », *Social Welfare*, 9 : 158-168.
77. THOUÉZ J.-P., 2001, *Territoire et vieillissement*. Paris, Presses universitaires de France, 124 p.
78. VOLKOFF S., 1997, « Âge, travail, santé. Les marges de manœuvre pour une prévention de l'exclusion » : 27-35, in B. Appay et A. Thébaud-Mony (dir.), *Précarisation sociale, travail et santé*. Paris, Institut de recherche sur les sociétés contemporaines.
79. VOLKOFF S., A.-F. MOLINIÉ et A. JOLIVET, 2000, *Efficaces à tout âge? Vieillesse démographique et activités de travail*. Paris, Centre d'études de l'emploi, dossier n° 16, 126 p.
80. WALKER A., 1997, *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi : rapport européen de recherche*. Loughlinstown, Irlande, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, 47 p.
81. 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.

Méthodologie d'exploration en vue de la recension des écrits

Période couverte

Compte tenu des recensions d'écrits déjà produites à la fin des années 1990 sur la thématique du vieillissement des travailleurs (6, 20), nous avons choisi, dans notre exploration des banques de données, de privilégier la littérature produite après 2000. Cela ne nous a toutefois pas empêchés de consulter bon nombre d'ouvrages pertinents produits au cours de la décennie 1990 et qui étaient absents des recensions antérieures.

Les banques de données consultées sont :

Ageline
Current Contents
Francis
Repère
Sociological Abstracts

Les mots-clés utilisés sont :

Age-related and Work
Efficiency at Work
Generation and work
Generation at work
Generation of workers
Mentors and Work
Mentors and Work Place
Old Mentors and Work
Relations âge/travail
Travail et vieillissement
Travailleurs vieillissants
Union and Old Workers
Vieillessement des travailleurs
Vieillessement et gestion
Work organization and Age
Work organization and Old Age