

**Vieillessement de la main d'œuvre,
pratiques d'entreprises, politiques publiques :
développer une compréhension différenciée
du phénomène pour mieux agir**

**par Chantale Lagacé,
Yvan Tourville,
Alexis Robin-Brisebois,
avec la collaboration de Stéphane Crespo,**

sous la direction de Frédéric Lesemann

**Rapport de recherche soumis au FQRSC,
dans le cadre de l'action concertée portant
sur le vieillissement de la population
et ses impacts économiques,
subvention # 87581**

**Groupe de recherche sur les transformations
du travail, des âges et des politiques sociales (TRANSPOL)
www.transpol.org**

INRS Urbanisation, Culture et Société

Montréal, septembre 2005

Responsabilité scientifique

Frederic.Lesemann@inrs-uqs.quebec.ca

Groupe de recherche sur les transformations du travail,

Des âges et des politiques sociales (TRANSPOL)

INRS – Urbanisation, Culture et Société

3465 rue Durocher

Montréal H2X 2C6

Québec

Diffusion:

Institut national de la recherche scientifique

Urbanisation, Culture et Société

3465, rue Durocher

Montréal (Québec)

H2X 2C6

Téléphone: (514) 499-4000

Télécopieur: (514) 499-4065

ISBN: 2-89575-090-4

Dépôt légal: 1er septembre 2005

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

© Tous droits réservés

Remerciements

Les auteurs remercient chaleureusement le FQRSC, ainsi que les partenaires de cette action concertée sur le vieillissement de la population et ses impacts économiques pour la confiance qu'ils leur ont témoignée en acceptant de soutenir financièrement cette recherche. Ils remercient également toutes les institutions privées et publiques, les entreprises qui leur ont ouvert leurs portes et qui ont généreusement accepté de collaborer aux objectifs de cette recherche. Ils expriment leur vive reconnaissance à toutes les personnes qui ont apporté leur soutien actif à cette action de recherche. Il n'est pas possible pour des raisons de confidentialité de les énumérer ici, mais elles voudront bien se reconnaître dans ces remerciements. Sans leur précieuse collaboration, il aurait été impossible de mener ce projet à terme.

Table des matières

Table des matières.....	iii
Liste de tableaux.....	vii
Présentation.....	1
Chapitre 1 : Vers une compréhension différenciée des processus de vieillissement au travail.....	6
Introduction.....	6
1 Le vieillissement de la main-d'œuvre, démographie et conséquences appréhendées.....	8
1.1 Le vieillissement de la main-d'œuvre au plan démographique.....	9
1.2 Conséquences.....	11
1.2.1 Première préoccupation : les pénuries de main-d'œuvre.....	12
1.2.2 Deuxième préoccupation : des retraites nombreuses sur de brèves périodes.....	14
2 Les conditions de structuration du vieillissement en emploi.....	15
2.2 La nature et l'organisation du travail, les conditions de travail et l'âge effectif de la retraite.....	16
2.2.1 La baisse de l'âge effectif de la retraite.....	16
2.2.2 Les exigences physiques et l'environnement de travail.....	18
2.3 Les compétences.....	20
2.4 Les pratiques de gestion du vieillissement dans les entreprises.....	23
2.4.1 La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.....	25
2.4.2 Le maintien en emploi.....	25
2.4.3 L'aménagement des postes de travail.....	25
2.4.4 L'aménagement et la réduction du temps de travail.....	26
2.4.5 La retraite progressive.....	26
2.4.6 La formation des travailleurs âgés et la transmission des savoir-faire.....	27
3 Les politiques publiques.....	28
4 Question de recherche et collecte des données.....	29
Chapitre 2 : Le travail manufacturier en PME.....	32
Introduction.....	32
1 Première partie : les PME manufacturières.....	32
2 Deuxième partie : Étude de six PME manufacturières.....	37
2.1 Présentation et démarche de l'étude.....	37
2.1.1 Choix des cas et recrutement.....	37
2.1.2 La collecte et le traitement de données.....	39
2.2 Les résultats de l'étude.....	41
2.2.1 Données générales sur les entreprises, les produits et leurs clients.....	41
2.2.2 Main-d'œuvre et conditions de travail.....	45
2.2.3 Organisation du travail.....	49
2.2.4 Recrutement, compétences et formation.....	57
2.2.5 Le phénomène du vieillissement dans les entreprises.....	66
2.2.6 Pratiques à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante.....	77
Conclusion.....	84
Chapitre 3 : Le travail dans le secteur des soins infirmiers, volet qualitatif.....	91
Introduction.....	91
1 Problématique.....	91

1.1	Quelques statistiques sur les effectifs infirmiers au Québec : le vieillissement des infirmières	92
1.2	Différents niveaux d'analyse pour mieux comprendre les processus de vieillissement en emploi	93
1.3	Nouvelles formes d'évaluation de la productivité	94
1.4	Souplesse organisationnelle et vieillissement en emploi : l'exemple des <i>magnet hospitals</i>	95
1.5	Impacts des changements organisationnels sur le travail infirmier	96
1.6	Action, compétence et pouvoir dans le cadre des processus de vieillissement en emploi	99
2	Démarches méthodologiques	100
3	Fonctionnement général des établissements étudiés	102
3.1	Brèves descriptions des groupes d'employées	103
3.2	Caractéristiques démographiques des établissements étudiés	106
3.3	Organisation des soins et de l'équipe de travail	106
3.4	Peu de données statistiques par établissement	108
4	Résultats de recherche	109
4.1	Main-d'œuvre et conditions de travail	109
4.1.1	Pyramide des âges	109
4.1.2	Conventions collectives	110
4.1.4	Propos de la direction	111
4.1.5	Propos de représentantes syndicales	112
4.1.6	Propos des employées	114
4.2	Organisation du travail	114
4.2.1	Relations entre les catégories professionnelles	115
4.2.2	Réorganisation du travail : l'«approche milieu de vie»	115
4.2.3	Style de gestion	116
4.3	Recrutement	116
4.4	Phénomène du vieillissement dans les établissements	118
4.4.1	Perceptions des gestionnaires sur le vieillissement au travail et la compétence	119
4.4.2	Perceptions des travailleuses âgées sur le vieillissement au travail et la compétence	120
4.4.3	Une multiplicité de variables à considérer comme forme de compétence du personnel d'expérience	121
4.4.4	Départs en retraite	122
4.5	Pratiques de gestion à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante	123
4.5.1	Programme de mentorat	125
4.5.2	Accroître les responsabilités à l'intérieur d'un processus <i>top-down</i>	125
4.5.3	Construire des zones d'autonomie	127
4.5.4	Style de gestion : privilégier la souplesse	127
4.5.5	Aménagement du temps de travail	128
4.5.6	La formation	129
4.5.7	La reconnaissance de l'expérience	129
4.5.8	Briser l'isolement et favoriser l'attraction/rétention par le travail d'équipe	129
4.5.9	La technologie	129
5	Interprétation des résultats et conclusion	130
	Chapitre 4 : Le travail dans le secteur des soins infirmiers, volet quantitatif	134
	Introduction	134

1	Collecte de données	135
1.1	Collecte de données sur les lieux de travail pour les salariées en emploi....	135
1.2	Collecte de données par envois postaux pour les retraitées	135
2	Variables	136
2.1	Variable dépendante (VD) : la qualité des conditions du vieillissement en emploi	136
2.2	Variables indépendantes (VI).....	137
2.3	Variable conditionnelle (VC) : spécification selon la fonction exercée et la formation complétée.....	138
3	Résultats de l'enquête menée auprès des salariées.....	139
3.1	Reconnaissance des compétences (hypothèse #1)	141
3.2	Marge d'autonomie (hypothèse #2)	143
3.3.	Effets des contraintes de l'environnement (hypothèse #3)	144
3.4	Projet de retraite	145
3.4.1	Propositions pour différer la prise de retraite (hypothèse #4).....	149
3.5	Équité entre les générations	151
4	Résultats de l'enquête menée auprès des retraitées	153
4.1	Reconnaissance des compétences.....	155
4.2	Marge d'autonomie	155
4.3	Effets des contraintes de l'environnement	155
4.4	Projet de retraite	155
4.4.1	Propositions pour retarder la retraite	157
4.5	Équité entre les générations	157
5	Interprétation des résultats et conclusion	158
Chapitre 5. Sondage sur le vieillissement en emploi : l'importance des secteurs d'activités et des caractéristiques des emplois et du travail comme déterminants des formes et des rythmes du vieillissement		
Introduction.....		
1	Démarche de l'enquête.....	161
1.1	La population cible.....	161
1.2	L'administration de l'enquête	162
2	Les mesures	162
2.1	La variable dépendante : le rythme et la forme du vieillissement en emploi	163
2.1.1	La retraite	163
2.1.2	La santé physique et mentale comme variable dépendante et intermédiaire.....	165
2.2	La variable indépendante : le secteur.....	165
2.2.1	Le secteur d'activité	166
2.2.2	Les caractéristiques de l'emploi	166
2.2.3	Le contenu du travail	167
2.3	Variables contextuelles	169
2.4	Le modèle d'analyse	169
3	Les résultats	171
3.1	La retraite	171
3.1.1	L'âge de la retraite	171
3.1.2	Les motivations de la retraite.....	171
3.1.3	L'âge social de la retraite.....	172
3.1.4	Quels seraient les choix des répondants dans des circonstances différentes?.....	173

3.2	La santé	174
3.3	L'évaluation du travail.....	175
4	Interprétation des résultats	176
4.1	Concernant le rôle du secteur sur le rythme et les formes du vieillissement 176	
4.2	Divers ordres de déterminants entrent en jeu en fonction de diverses dimensions du vieillissement	176
4.2.1	Les âges prévus de retraite	176
4.2.2	Les motivations des âges prévus de retraite.....	177
4.2.3	Les scénarios de rechange.....	177
4.2.4	La santé	178
4.2.5	L'évaluation du travail	179
4.3	Une note sur la compétence	179
4.4	Portée et limites de l'enquête.....	179
	Conclusion.....	180
	Conclusion générale	182
	Bibliographie.....	195
	Annexe 1. Schéma de la première entrevue (gestionnaires).....	viii
	Annexe 2. Schéma de la deuxième entrevue (gestionnaires)	x
	Annexe 3. Schéma de l'entrevue avec le représentant syndical	xi
	Annexe 4. Résultats détaillés du sondage général (chapitre 5)	xiii

Liste de tableaux

Tableau 1 : Âge médian de la population âgée de 20 à 64 ans, Canada, 1961-2011	9
Tableau 2 : Proportion des 15 à 34 et des 45 à 64 ans au sein de la population en âge de travailler, Québec, 1976-2021	10
Tableau 3 : Taux d'activité par âge et par sexe, Québec, 1976-2003, pourcentages annuels moyens	10
Tableau 4 : Projections des taux d'activité au Québec, 2010-2050.....	11
Tableau 5 : Âge de la retraite, Canada, 1976-2003 (moyenne et médiane).....	16
Tableau 6 : Retraite selon l'âge, Québec, 1976-2001 (pourcentage).....	17
Tableau 7 : Établissements et emploi total selon la taille (nombre d'employés), secteur de la fabrication, Québec, 2001 (nombre et pourcentage).....	34
Tableau 8 : Répartition des salariés selon la taille de l'établissement et l'âge, en millier et en pourcentage, ensemble des secteurs, Québec, 2002.....	35
Tableau 9 : Répartition des salariés selon la taille de l'établissement et l'âge, en millier et en pourcentage, secteur de la fabrication, Québec, 2002.....	36
Tableau 10 : Âge prévu pour la retraite selon les groupes d'âge des répondantes	146
Tableau 11 : Âge prévu pour la retraite selon la rémunération annuelle brute du ménage....	148
Tableau 12 : Revenus de retraite estimés selon la fonction exercée	148
Tableau 13 : Proportion des répondantes, en fonction de leur âge et de leur fonction, en faveur d'une répartition du travail entre les travailleuses âgées et les plus jeunes d'une équipe qui est le fruit d'une discussion entre elles et non d'une imposition de la direction	152
Tableau 14 : Proportion des répondantes, en fonction de leur âge et de leur fonction, estimant que les acquis sociaux reliés à l'ancienneté ne devraient pas compromettre les intérêts des plus jeunes travailleuses.....	153
Tableau 15 : Catégories de référence pour les variables employées dans les régressions multinomiales	170
Tableau 16 : Facteurs qui rendent plus ou moins probable l'attrait des répondants pour diverses mesures de maintien en emploi	174

Présentation

Ce rapport de recherche, intitulé *Vieillessement de la main d'œuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques : développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir*, s'inscrit dans le cadre des travaux du Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques publiques (TRANSPOL) qui poursuit depuis 9 ans des recherches sur les transformations du statut du travail et des conditions de travail, particulièrement parmi les travailleurs-euses d'expérience (45+ans), sur le vieillissement au travail, sur la formation professionnelle, sur la compétitivité des entreprises aux prises avec une main d'œuvre âgée dans divers secteurs d'activité.

Une transformation majeure du contexte de la recherche sur les travailleurs d'expérience (45 ans +)

Jusqu'au tournant des années 2000, la question du vieillissement de la main d'œuvre n'occupait qu'une place marginale dans les préoccupations des employeurs et des concepteurs de politiques. Si l'on s'en occupait c'était principalement parce que les travailleurs sortant de l'emploi salarié vers 55 ans avaient énormément de difficultés à se repositionner en emploi. Après avoir épuisé les prestations de l'Assurance-Emploi, ils devaient recourir pour la plupart aux prestations de la Sécurité du revenu, alourdissant d'autant ce programme d'aide, avant de pouvoir bénéficier d'un accès anticipé aux régimes de retraite à partir de 60 ans. La problématique du vieillissement au travail était donc réduite à une question de prise de retraite anticipée, et donc de politique sociale. Or, depuis 2000, à la suite de divers rapports nationaux et internationaux (OCDE, 2000), (CSIS, 2001), (Drake, Beam, Morin, 2001), (Columbia Foundation - CCDS, 2001), la problématique semble se transformer radicalement : on s'inquiète de l'impact du vieillissement de la main d'œuvre sur la productivité des entreprises, dans un contexte où la prise de retraite des *baby-boomers* qui vient de commencer et qui s'étendra sur quinze ans pourrait contribuer à créer une pénurie de main d'œuvre qualifiée. Se trouvent donc, entre autres, posées les questions du maintien en emploi de la main d'œuvre qualifiée, de la qualification et de la requalification de cette main d'œuvre, des mesures d'aménagement des postes et des temps de travail, de la transmission des savoir-faire détenus par cette main d'œuvre. On est donc passé d'une question de politiques sociales à une question de productivité et de compétitivité de l'économie québécoise.

L'évolution de notre problématique de recherche

Au cours des dernières années, notre problématique de recherche s'est déplacée, sous l'influence des résultats obtenus dans nos enquêtes autant que sous celle de littérature sur le sujet, d'une approche centrée sur les individus (sujets de nos enquêtes), essentiellement définis comme des victimes d'un chômage de longue durée, et souvent d'une exclusion économique et sociale découlant des restructurations industrielles dans des secteurs en déclin, exclusion parfois favorisée par des politiques publiques contribuant à accélérer la sortie d'activité, à une approche davantage influencée par les capacités d'action, les stratégies de repositionnement en emploi de travailleurs âgés.

Les débats que nous avons eus au cours des années avec nos partenaires gouvernementaux, syndicaux et communautaires au sujet de notre production scientifique ont par ailleurs mis en évidence que les travaux menés sur le sujet du vieillissement en emploi portent le plus souvent sur un univers industriel et masculin, alors que la réalité est beaucoup plus diversifiée et mouvante, surtout avec l'accroissement de la participation des femmes au marché du travail qui se retrouvent majoritairement dans le secteur des services, avec l'augmentation rapide de la scolarité parmi les travailleurs sur le point de devenir des travailleurs âgés, et avec l'extension du travail atypique. Le vieillissement au travail n'est définitivement pas un problème individuel !

Ces réflexions nous ont alors amenés à mettre en évidence que les processus de sortie ou de maintien en emploi sont extrêmement différenciés selon les secteurs d'activité voire les sous-secteurs d'activités. Dans certains cas, le vieillissement apparaît comme un handicap insurmontable, alors que dans d'autres, il ne pose aucun problème, devenant même parfois un avantage. On ne vieillit donc pas au travail partout de la même façon. Cette «découverte» structurante de nos travaux a orienté la recherche dont nous faisons rapport ici.

Une recherche centrée sur une compréhension différenciée des secteurs d'activité et définie par une interaction entre des pratiques d'entreprises, des individus âgés (45+) dotés de compétences différenciées, et des politiques publiques

Pour articuler cette différenciation des secteurs d'activité, nous avons introduit une distinction entre deux grands univers de travail, celui de la production industrielle (secteur privé) et celui des services (secteur public). Nous avons cherché à analyser dans ces univers les secteurs et sous-secteurs d'activité caractérisés par une composante de travail spécialisé où l'exercice de

compétences spécifiques est particulièrement stratégique et où donc, selon l'une de nos hypothèses, la question du vieillissement en emploi devrait s'articuler de manière différenciée. Par ailleurs, nous savons bien que les dynamiques individuelles du vieillissement en emploi sont très différentes selon les sexes, selon les catégories d'âge (45-54 vs. 55+), comme nos travaux antérieurs l'ont montré depuis plusieurs années (D'Amours et Lesemann, 1998). Enfin, les politiques publiques interviennent à leur tour dans la structuration du phénomène du vieillissement en emploi. Et ceci de deux façons : 1) à l'échelle de l'individu, en permettant ou non une prise de retraite anticipée financièrement satisfaisante et socialement valorisée (les politiques d'entreprises et l'existence ou non de régimes de pension d'entreprises interviennent à ce point de la même façon); 2) à l'échelle des entreprises, par exemple, par une politique de formation de la main d'œuvre et de sa qualification, par l'incitation au regroupement sectoriel (les Comités sectoriels de main d'œuvre, par ex.), etc. en vue d'accroître la compétitivité des entreprises. C'est donc l'ensemble de ces facteurs et de leurs interactions que cette recherche vise à prendre en compte pour établir une compréhension différenciée du phénomène du vieillissement au travail.

Objectifs de la recherche

Le premier objectif a donc été de produire une compréhension différenciée de la manière dont les processus de vieillissement en emploi, les stratégies de sortie d'activités, et surtout les stratégies de maintien en activité, de transmission des savoir-faire, sont structurés selon les univers de travail, les secteurs et les sous-secteurs d'activité. Le second objectif a été de comprendre comment l'existence (ou non) d'un régime de retraite, et la possibilité d'y accéder, interfère avec les stratégies de maintien ou de sortie d'activité. Le troisième objectif a été de tenter d'articuler cette compréhension, en collaboration avec les entreprises privées et les organisations de services publics participant à l'étude, les syndicats ou groupes professionnels qui y sont représentés, avec une perspective d'action, de mobilisation des divers acteurs et de diffusion des résultats de la recherche, incorporée dès le début à l'enquête, et conçue comme une composante intégrante de la démarche d'ensemble.

Méthodologie

Nous avons mené une enquête approfondie dans deux secteurs : a) dans le secteur de la production industrielle de biens de consommation, à prédominance masculine,

particulièrement auprès de six entreprises, petites et moyennes (PME), comprenant entre 115 et 230 emplois, b) dans un secteur de production de services, à prédominance *féminine*, celui du travail infirmier, dans un CLSC-CHSLD et un Hôpital de soins de longue durée (1200 employés).

Le recrutement des entreprises manufacturières a été particulièrement long et difficile, malgré la collaboration d'instances d'Emploi-Québec. Nous n'avons pas été en mesure de nous limiter à un seul secteur de production, celui de la fabrication métallique industrielle, comme nous l'avions prévu initialement. Nous avons donc dû recruter les six entreprises participantes dans le vaste secteur de la production manufacturière. Les PME semblent peu préoccupées par la problématique du vieillissement de leur main d'œuvre. Elles n'ont pas de temps à y consacrer, et encore moins pour anticiper et se mobiliser activement sur les conséquences d'une pénurie annoncée de main d'œuvre qualifiée. C'est donc dire que, dans ce vaste secteur, il nous a été totalement impossible de mettre sur pied une structure de diffusion et d'«animation» de cette problématique à laquelle aucun chef d'entreprise n'aurait pu ou voulu consacrer une seule minute de sa journée. Il en est allé tout autrement dans le secteur des services de santé où l'accueil réservé à ce projet a été particulièrement chaleureux et actif. L'idée d'une «animation» autour de la problématique du vieillissement en emploi y a été bien accueillie et elle a donc pu se réaliser de manière dynamique.

De manière opérationnelle, chacun des deux secteurs retenus a fait l'objet d'une étude des profils démographiques, dans une perspective de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre, de chaque secteur ou catégorie d'établissements, avec une attention particulière aux groupes 45-49;50-54;55-59; d'une étude détaillée des politiques d'entreprises (politiques de gestion de la main d'œuvre) qui permettent de comprendre et d'expliquer, les processus sous étude et les stratégies choisies pour la gestion des travailleurs/employées âgés; des diverses dimensions organisationnelles, législatives (droit du travail), réglementaires de chacun des secteurs, ainsi que des conventions collectives et des normes du travail professionnel; d'observations in situ, d'entrevues avec des travailleurs/employés, de deux enquêtes par questionnaire, l'une, menée par une maison de sondages auprès de 325 répondants, l'autre, auprès de 112 employées actives du secteur de la santé sous étude, ainsi que de 33 retraitées du même secteur, afin d'identifier les facteurs, reliés à l'organisation et aux caractéristiques du travail, de rétention en emploi ou au contraire de départ prématuré en retraite.

Organisation du rapport

Le rapport comprend cinq chapitres :

- 1) Chapitre 1 : le vieillissement de la main d'œuvre, les pratiques d'entreprises et les politiques publiques
- 2) Chapitre 2 : le vieillissement en emploi dans le secteur manufacturier
- 3) Chapitre 3 : le vieillissement en emploi dans le secteur des services de santé (analyse qualitative)
- 4) Chapitre 4 : le vieillissement en emploi dans le secteur des services de santé (analyse quantitative)
- 5) Chapitre 5 : les résultats d'un sondage général auprès de travailleurs d'expérience

Chapitre 1 : Vers une compréhension différenciée des processus de vieillissement au travail

Par Chantale Lagacé

Introduction

Le vieillissement de la main-d'œuvre ou le vieillissement au travail est généralement posé au singulier. C'est-à-dire que nous raisonnons comme si le phénomène son déroulement, ses enjeux et ses conséquences étaient les mêmes dans tous les secteurs, dans tous les milieux de travail ou dans toutes les occupations. Or, plus on étudie le phénomène, plus il devient évident qu'il n'y a pas un vieillissement, mais, pourrait-on dire, des vieillissements. Autrement dit, la nature du travail, les conditions dans lesquelles il est exercé et les critères de valorisation de la main-d'œuvre ont des impacts différents sur le processus de vieillissement.

Le vieillissement concerne évidemment la biologie et les parcours de vie individuels. Mais ce qu'il importe de considérer avant tout, en référence aux questions de main d'œuvre, c'est l'aspect organisationnel et sociétal du vieillissement. En effet, si le vieillissement se manifeste à travers des destins individuels et si les individus prennent des décisions variées et ont leur manière personnelle de vivre le vieillissement, c'est au sein d'organisations et de groupements sociaux qu'ils évoluent.

Le vieillissement est un phénomène autant biologique et psychologique, que social (Gauillier, 1988; Guillemard, 1991; David, 1995). S'il serait absurde de nier que les individus vieillissent, il faut néanmoins tenir compte du fait que ce processus n'est pas indifférent aux normes sociales qui sont relatives à l'âge. Nous comprenons donc le vieillissement comme le produit de rapports sociaux qui s'incarnent dans des institutions, des politiques et des organisations.

Le vieillissement au travail est influencé par l'organisation du travail, les tâches à effectuer, les caractéristiques ou compétences qui sont valorisées dans différents milieux de travail, etc. C'est donc une question de «jugement social» qui se traduit par des pratiques et des politiques (Guillemard, 1991). Par exemple, durant les années 1980-1990, avec les taux de chômage élevés, la scolarité est devenue globalement plus longue, ce qui a entraîné une prolongation de

la «jeunesse». La «vieillesse» compte elle aussi plus d'années, tant à cause de la longévité que des retraites hâtives générées par la mise à l'écart des travailleurs les plus âgés dans plusieurs milieux de travail. En période de pénurie réelle ou appréhendée de main-d'œuvre, les travailleurs vieillissants font l'objet d'une valorisation plus grande que lorsque la main-d'œuvre est abondante (David 1997).

Si l'on tient compte de tout ce qui peut faire varier le vieillissement, l'âge nous renseigne finalement assez peu sur la condition des travailleurs et leur capacité à accomplir leurs tâches.

«La grande variabilité qui existe d'une part entre individus du même âge, d'autre part entre les situations de travail, pour des métiers et qualifications équivalents, hypothèque fortement la valeur prédictive de l'âge. Le critère de l'âge devrait être systématiquement associé aux caractéristiques de chaque situation de travail, de chaque salarié, de sa tâche et de son environnement actuel et antérieur (...). Une association trop étroite de l'âge aux problèmes rencontrés dans la réalisation du travail prive les entreprises à la fois d'un regard positif sur la valeur ajoutée de l'expérience et d'une réflexion nécessaire sur leur organisation.» (Gilles et Loislil 2003 : 34, nous soulignons).

Si l'on peut parler des vieillissements, c'est qu'il y a différentes conditions qui structurent le processus. Il faut donc examiner la diversité des situations possibles, notamment par une approche sectorielle. Outre la dynamique économique qui les caractérisent, les secteurs d'activité sont caractérisés par des tâches, des organisations et des conditions de travail différentes et qui ont des impacts différenciés sur les processus de vieillissement au travail.

Le présent chapitre sera consacré à présenter les dimensions du travail, de l'organisation et des politiques sociales susceptibles de produire des effets plus ou moins rapides et plus ou moins négatifs sur le vieillissement au travail. Cet exposé sera précédé d'un portrait du vieillissement de la main-d'œuvre, suivi d'une discussion sur les conséquences prévues de ces phénomènes. La dernière partie du chapitre sera consacrée à la présentation globale de la démarche de recherche ainsi qu'à la formulation de notre question de recherche axée sur un questionnement sectoriel.

Précisons d'abord une distinction qui sera employée tout au long de ce rapport. Nous entendons par vieillissement de la main-d'œuvre (ou vieillissement de la population active) le

fait démographique que les structures d'âge de la population active se modifient et que l'âge moyen de la population active augmente. Le vieillissement au travail, qui est en fait notre objet, est le fait de l'avancée en âge des travailleurs, qui, dans le cadre du travail organisé, se manifeste différemment selon la nature du travail, les conditions de travail, les exigences envers la main-d'œuvre (Lesemann 2003), etc. On ne peut exclure bien sûr les facteurs personnels que sont la santé et les conditions de vie, mais ce n'est pas notre objet premier. Il est connu que des facteurs sociaux créent des conditions inégales de vieillissement et même d'espérance de vie. *«L'inégale espérance de vie par catégorie professionnelle, qui ne paraît redevable d'aucune cause de décès spécifique, reste importante entre les cadres et les ouvriers, malgré la baisse des taux de mortalité dans tous les groupes sociaux.»* (David, Volkoff, Cloutier et Derriennic, 2001). Autrement dit, le vieillissement au travail se manifeste chez les individus, mais il n'est pas un phénomène individuel, mais bien plutôt collectif.

Le vieillissement au travail peut se produire plus ou moins rapidement et prendre diverses formes. Dans certains milieux, on ne convient plus à 45 ans, alors qu'ailleurs, au même âge, on sera l'employé le plus âgé (Cloutier 2000). Certaines tâches en effet (par exemple la couture en série) usent les travailleurs beaucoup plus rapidement. Les qualifications et les compétences peuvent être définies de manière neutre ou de manière à avantager ou à défavoriser certains groupes (par exemple, les exigences de scolarité changent dans les milieux de travail). Certains changements organisationnels font en sorte que les qualifications et les compétences détenues par certains travailleurs peuvent être redéfinies comme inadéquates. Par exemple, lors de l'informatisation massive des milieux de travail, les travailleurs plus âgés ont parfois été définis comme incompetents parce qu'on leur a attribué l'incapacité ou l'absence de volonté à utiliser les nouveaux équipements. La retraite, finalement, peut être librement consentie ou plus ou moins contrainte, elle peut se faire dans l'aisance financière ou dans la misère, dans une perspective de loisirs ou avec l'obligation de se replacer dans un autre emploi.

Nous examinerons d'abord la question du vieillissement de la main-d'œuvre, pour ensuite procéder à un survol des facteurs qui structurent le vieillissement au travail.

1 Le vieillissement de la main-d'œuvre, démographie et conséquences appréhendées

1.1 Le vieillissement de la main-d'œuvre au plan démographique

Les démographes en font état depuis plusieurs années : la population vieillit parce que la natalité baisse et que l'espérance de vie augmente. Ce phénomène, observable à l'échelle de l'Occident, est particulièrement accentué au Québec; conjugué à d'autres, il provoque un vieillissement de la population active.

Comme pour la population générale, on prévoit que la population en âge de travailler¹ (ou population d'âge actif) va vieillir et décliner. Au Québec, divers scénarios fixent le déclin de la population d'âge actif entre 2007 et 2026 (Thibault, Létourneau et Girard, 2004). Au sein de la population d'âge actif, la proportion des personnes de 45 à 64 ans était de 46% en 2001. Elle devrait atteindre près de 55% en 2011 et de 55 à 60% en 2021 (Roy 2003). De plus, l'indice de remplacement² devrait diminuer jusqu'à 100 en 2008 et se stabiliser vers 80 en 2051. Autrement dit, en 2008, il y aurait parité entre les entrées et les sorties, mais en 2051, il y aurait 5 sorties pour 4 entrées (Thibault, Létourneau et Girard, 2004).

Le tableau suivant présente, l'âge médian de la population canadienne en âge de travailler depuis 1961, ainsi que des projections jusqu'en 2011. Le Québec connaît un vieillissement plus prononcé que l'ensemble du Canada, mais les tendances sont comparables.

Tableau 1 : Âge médian de la population âgée de 20 à 64 ans, Canada, 1961-2011

1961	38,7
1971	38,5
1981	36,5
1986	37,1
1991	38,1
1996	39,6
2001	41,3
2006	42,8 ^a

¹ La population en âge de travailler (ou population d'âge actif) est formée de toutes les personnes de 15 ans à 64 ans inclusivement, bien qu'il n'y ait pas d'âge officiel de retraite au Canada ni au Québec, qu'elles soient ou non sur le marché du travail.

² L'indice de remplacement est le rapport entre les entrants potentiels sur le marché du travail (c'est-à-dire les 20 à 29 ans) et les sortants potentiels (c'est-à-dire les 55 à 64 ans).

2011	43,7 ^a
------	-------------------

^a estimations

Source : Statistique Canada (2002), *Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : le Canada vieillit* : 30.

En plus de l'âge médian qui augmente, la structure d'âge de la population en âge de travailler se modifie, comme en témoigne le tableau suivant.

Tableau 2 : Proportion des 15 à 34 et des 45 à 64 ans au sein de la population en âge de travailler, Québec, 1976-2021

	1976	2001	2011	2021
15 à 34 ans	55,2%	38,3%	37,0%	35,7%
45 à 64 ans	27,5%	36,8%	44,1%	43,9%

Source : Laroche (2003), tableau 1, p.7, d'après EPA et projections ISQ.

Le tableau suivant fait état de l'activité selon l'âge, de 1976 à 2003.

Tableau 3 : Taux d'activité par âge et par sexe, Québec, 1976-2003, pourcentages annuels moyens

	25-44 ans ^a	45 ans ou plus	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans
1976	71,6	43,7	65,6	62,6	54,8	40,9
1981	77,2	43,2	70,6	65,5	54,4	39,4
1986	80,8	40,5	74,3	64,9	52,4	31,5
1991	82,5	42,3	79,7	71,6	53,9	29,6
1996	82,7	43,4	80,7	72,8	53,9	26,0
2001	85,5	46,1	84,8	77,1	55,3	29,8
2003	87,4	49,3	85,6	81,5	62,3	35,2

^a Plutôt que l'ensemble de la population d'âge actif, nous avons choisi la catégorie 25-44 ans comme base de comparaison, parce que l'on sait que les jeunes et les plus âgés ont des taux de participation beaucoup plus faibles, ce qui fait baisser les taux moyens.

Source. Statistique Canada (2004), *Revue chronologique de la population active*, CD-ROM.

Ce tableau fait ressortir plusieurs choses. D'abord, chez les 45-54 ans, comme chez les 25-44 ans, l'activité augmente tout au long de la période. Cela est dû à la hausse de l'activité chez

les femmes, parce que chez les hommes, au contraire, il y a un déclin continu jusqu'en 2001, particulièrement chez les 55 ans ou plus (encore plus marqué chez les 60-64 ans), avec une légère remontée à partir de 2001.³ Ensuite, l'activité baisse surtout à partir de 55 ans, ce qui se vérifie dès le début de la période de référence. Toutefois, l'écart entre les 45-49 ans et les 55 ans ou plus ne cesse de se creuser. Enfin, chez les 55-64 ans (et par ricochet chez les 45 ans ou plus), le déclin du milieu des années '80, qui se poursuit jusqu'au milieu des années '90, est suivi d'une légère remontée. Toutefois, l'*Institut de la Statistique du Québec* estime qu'à partir de 2010 le taux d'activité va commencer à décliner.

Tableau 4 : Projections des taux d'activité au Québec, 2010-2050

2010	63,4
2020	61,0
2030	58,4
2040	57,0
2050	56,0

Source : Grenier (1999)

1.2 Conséquences

Même si les courbes démographiques sont indiscutables et pointent toutes dans la même direction les avis sur les conséquences du vieillissement divergent. Il est toujours difficile de faire des prévisions parce qu'on ne peut pas contrôler tous les facteurs qui seraient nécessaires à leur exactitude. Hicks (2003) pose la question en ces termes :

«Les projections peuvent constituer un outil utile à condition que nous prenions en compte (...) deux facteurs importants : a) les variables que nous ne pouvons pas prévoir sont toujours plus importantes que les variables que nous pouvons prévoir; b) même le facteur démographique ne peut être prévu avec certitude.» (p. 16)

Hicks, toujours, rappelle qu'au début des années 90, on annonçait un surplus de main-d'œuvre «âgée», alors que 10 ans plus tard, on s'inquiète des pénuries.

³ La hausse récente de l'activité des 55-64 ans a probablement deux causes : l'éclatement de la bulle technologique induit l'obligation de reporter des projets de retraite et les travailleurs de cet âge sont de plus en plus scolarisés, or, l'activité augmente avec la scolarité (Roy, 2003).

1.2.1 Première préoccupation : les pénuries de main-d'œuvre

Sunter (2001 dans Statistique Canada 2004), rapporte que quatre projections différentes de la population montrent que le taux global d'activité diminuera. Les estimations varient, mais le taux d'activité pourrait chuter jusqu'à 57% au Canada en 2025 (Statistique Canada 2004).

«Ces changements auront une incidence déterminante sur la main-d'œuvre. Une pénurie de travailleurs peut entraîner une augmentation des salaires. Cela pourrait encourager les travailleurs âgés à rester plus longtemps actifs ou dissuader les plus jeunes à poursuivre à long terme des études secondaires. En outre, les employeurs pourraient intensifier l'automatisation de leurs procédés et chercher à améliorer la productivité en milieu de travail.» (Statistique Canada 2004).

Plusieurs analystes de même que les organisations patronales et gouvernementales estiment que si l'activité selon l'âge demeure aux taux actuels et que l'âge médian de la retraite continue de diminuer, des pénuries de main-d'œuvre sont à prévoir (Statistique Canada, 2004). Légaré (2004) pose les bases démographiques de ce diagnostic :

- la proportion des personnes âgées de 65 ans ou plus va augmenter;
- la population d'âge actif va décroître;
- la natalité va demeurer sous le seuil du renouvellement des générations;
- à partir de 2011, 12 personnes sortiront du marché du travail pour 10 qui y entreront;
- l'âge médian de la population en âge de travailler était de 36 ans en 1951, de 42 ans en 2001 et sera de 44 ans en 2051;
- d'ici 2030, la population en âge de travailler va décroître de 5% (elle augmentera de 17% dans les autres provinces canadiennes et de plus de 20% aux États-Unis);
- ces processus ne peuvent être modifiés à court et moyen termes et même s'ils pouvaient être radicalement inversés de manière immédiate, les effets ne s'en feraient sentir au plus tôt que dans 20 ans;
- l'immigration, dans son état actuel et dans l'état actuel des politiques n'est pas susceptible d'inverser la situation parce que le taux de rétention des immigrants au Québec est plus faible qu'ailleurs et que les immigrants sont surreprésentés dans le phénomène du sous-emploi;

- de même, il semble que ceux qui misent sur la poursuite de l'augmentation des taux d'activité des femmes fassent erreur parce que les taux d'activité des cohortes successives de femmes sur le marché du travail non seulement n'ont jamais rattrapé l'activité des hommes, mais, de plus, plafonnent.

Par ailleurs, Thibault, Létourneau et Girard (2004) soulignent que la contraction de la main-d'œuvre devrait se faire sentir dans toutes les régions mais à un rythme et une intensité variables. Les régions les plus touchées seraient la Gaspésie-Iles de la Madeleine, le Bas St-Laurent et la Mauricie.

Mais, depuis quelque temps, le diagnostic d'une pénurie de main-d'œuvre est de plus en plus remis en question. Cette pénurie pourrait bien, en effet, ne pas se produire (Lesemann, Beausoleil et Crespo 2003). Capelli (2003) renchérit : il y a peu de faits qui supportent l'idée d'une pénurie de main-d'œuvre, ne serait-ce même qu'au strict plan démographique. En effet, s'il est vrai que la cohorte du *baby-bust* (1967-1979) est beaucoup moins nombreuse que celle du *baby-boom* (1947-1966), la suivante, celle de l'«écho» (1980-1995, les enfants des *baby-boomers*) est, elle, plus nombreuse, et risque, à moindre échelle, de rencontrer les mêmes problèmes d'insertion professionnelle que la «génération X» (1961-1966, donc, en fait, la queue du *baby-boom* et non pas une génération en soi)⁴.

Outre cet argument démographique, les raisons qui incitent à la prudence face aux prévisions de pénurie importante et généralisée de main-d'œuvre sont nombreuses. D'abord, la perception de pénurie est tributaire de la performance économique (Laroche 2003, Lagacé 2003, David 1997). Ensuite, le retrait des *baby-boomers* sera massif, mais pas immédiat. Si l'on inclut la *génération X*, les plus jeunes *baby-boomers* n'ont pas encore 40 ans et plusieurs se cherchent encore une place stable en emploi. Si l'on exclut la *génération X*, les plus jeunes *baby-boomers* ont 44 ans, donc de nombreuses années d'activité professionnelle devant eux. Par ailleurs, le volume de la population active n'est pas déterminé uniquement par la démographie. Entrent en ligne de compte : la durée des études, les retraites, le chômage, le sous-emploi, la qualité des emplois disponibles, le sous-emploi, etc. De plus, le chômage, la précarité et le sous-emploi sont des problèmes persistants. Finalement, la question des

⁴ Il va sans dire que ces définitions générationnelles sont matière à précautions parce que débattues. Les définitions présentées ici sont celles de Foot (1996).

pénuries est déjà dans la mire des gouvernements et des entreprises, il est donc peu probable que des problèmes d'envergure se posent à cet égard (McMullin, Cooke et Dowie 2004).

Toutefois, des pénuries auront probablement lieu sur une base sectorielle et/ou occupationnelle. En effet, McMullin, Cooke et Dowie (2004) pensent que s'il n'y a pas de faits qui appuient l'idée d'une pénurie généralisée, le vieillissement de la main-d'œuvre, conjugué avec d'autres facteurs, pourrait induire des pénuries dans certains secteurs et pour certaines occupations. On considère généralement que les occupations et les secteurs les plus âgés sont plus à risque, mais il faut tenir compte d'autres données, notamment de la longueur des études requises pour l'accès aux emplois, de la mobilité géographique des travailleurs et des conditions de travail qui rendent difficiles le recrutement et la rétention du personnel. Les secteurs les plus à risque, toujours selon McMullin, Cooke et Dowie (2004) seraient l'éducation et la santé.

1.2.2 Deuxième préoccupation : des retraites nombreuses sur de brèves périodes

Même si une pénurie importante et généralisée de main-d'œuvre est peu vraisemblable, il appert que la structure actuelle des âges entraînera une quantité importante de prises de retraites sur une période relativement brève. Ce phénomène prévisible fait écho aux nombreuses embauches des années 1960 et 1970.

Le taux d'approche de la retraite (TAR) est le pourcentage de travailleurs qui sont à 10 ans ou moins de l'âge médian de la retraite. Statistique Canada (2004) a produit une étude, portant sur l'ensemble du Canada, comparant les taux d'approche de la retraite entre 1987 et 2002. Puisque depuis 1987, la population a vieilli et que l'âge médian de la retraite a diminué, le taux global d'approche de la retraite a augmenté, passant, pour le Canada de 11% en 1987 à 20% en 2002, l'augmentation la plus importante s'est faite sentir au milieu des années 1990, au moment où les retraites anticipées ont atteint un sommet. Le taux est en augmentation autant chez les hommes que chez les femmes, quoique l'accélération soit plus marquée chez ces dernières.

Le TAR varie également selon les secteurs d'activité. Les secteurs où le TAR était le plus élevé en 2002 sont : l'enseignement (39,3%), l'administration publique (32,1%), les services publics (27,5%), le transport et l'entreposage (26,7%), le secteur primaire sauf l'agriculture

(25,7%), la santé et les services sociaux (24,7%), l'agriculture (23%). Les secteurs où il est le plus faibles sont : la fabrication (16,4%), l'information, la culture et les loisirs (16%), le commerce (14,7%), la construction (14,5%), la gestion d'entreprises et les services administratifs (12,9%), l'hébergement et la restauration (11,2%). Notons néanmoins que dans tous les secteurs, sauf dans ceux de la gestion d'entreprise et des services administratifs, le TAR est en augmentation.

De même, le TAR est variable selon les occupations. Les occupations dont le TAR est supérieur à 20% en 2002 sont, par ordre décroissant, les suivantes : les sciences sociales, l'enseignement, l'administration publique et la religion, la gestion, la santé de même que les occupations liées aux affaires, aux finances et à l'administration. Encore ici, sauf pour les occupations liées aux arts à la culture et aux loisirs, ainsi qu'à celles qui sont propres au secteur primaire, le TAR est en augmentation partout.

Toutes ces données sont valables pour l'ensemble du Canada. Qu'en est-il au Québec? Le TAR y est supérieur à celui de l'ensemble du Canada (pour 2002 : Québec, 21,6%; Canada 19,8%). Il est cependant à noter que si ce taux a augmenté depuis 1987 (où il était de 10,4%, l'âge médian de la retraite était alors de 64 ans), il a chuté par rapport à 1997 et 1998 (24%). Cela s'explique par le fait que l'âge médian de la retraite a chuté de quatre ans de 1996 à 1998, passant de 62 à 58 ans. En 2002, il était toutefois remonté à 59,8 ans.

2 Les conditions de structuration du vieillissement en emploi

Certaines occupations sont objectivement plus pénibles, plus usantes que d'autres. Le contenu du travail, l'organisation du travail, les conditions de travail, de même que les compétences exigées déterminent non seulement les effets du vieillissement mais, également, le rythme et la forme du vieillissement. L'âge n'est donc pas en soi un handicap ou un atout. C'est le contexte de travail qui donne sa signification à l'âge des travailleurs, *«la possibilité de vieillir en emploi est (...) fortement structurée par les conditions dans lesquelles on travaille tout en avançant en âge.»* (David 1991 : 43). Laville (1989) distingue les situations où les conditions de travail sont sévères, où les exigences physiques sont importantes et où le travail comporte peu de contenu. Ces conditions *«provoquent un vieillissement accéléré des fonctions physiologiques et une limitation sinon une régression des capacités cognitives»* (26) de celles où le contenu du travail est diversifié et où les exigences physiques sont modérées. Ce type

de travail «*n'accentue pas le vieillissement biologique habituel et développe la compétence*» (26). Entre ces extrêmes existe une grande diversité de situations, notamment celles où les limitations fonctionnelles peuvent être compensées par l'adaptation.

Examinons plus en détail en quoi la nature du travail, les conditions de travail et les compétences induisent un vieillissement en emploi plus ou moins rapide et plus ou moins pénible. Il faut ici faire une distinction. Certaines pratiques de gestion et d'organisation du travail ne s'adressent pas du tout aux questions liées à l'âge, mais elles peuvent avoir un effet sur l'avancée en âge des travailleurs. Ces pratiques feront l'objet des sections 2.1. (nature et organisation du travail) et 2.2. (compétences). D'autres pratiques toutefois, visent directement l'aménagement du travail en fonction du vieillissement, il en sera question dans la section 2.3.

2.2 La nature et l'organisation du travail, les conditions de travail et l'âge effectif de la retraite

2.2.1 La baisse de l'âge effectif de la retraite

Plusieurs auteurs (notamment Gaullier 1988, Bellemare, Poulin-Simon et Tremblay 1998, d'Allondas, 2002) observent que l'allongement de l'espérance de vie⁵ et de l'espérance de vie en bonne santé se produisent au moment même où la durée de la vie professionnelle diminue. Il n'y a pas d'âge officiel de retraite au Canada, ni au Québec. Mais la retraite se prend de plus en plus jeune, particulièrement au Québec. Les tableaux suivants illustrent l'évolution de l'âge de la retraite depuis 1976.

Tableau 5 : Âge de la retraite, Canada, 1976-2003 (moyenne et médiane)

	Moyenne	Médiane
1976	64,9	65,0
1981	64,6	64,9
1986	63,7	64,6
1991	62,7	62,8

⁵ Au Québec, de 1951 à 1999, l'espérance de vie des hommes a augmenté de 11 ans et celle des femmes de 12,8 ans. En 1999, l'espérance de vie à la naissance des femmes est de 81,4 ans et celle des hommes de 75,4 ans. Les projections pour 2050 sont à l'effet que l'espérance de vie sera de 82,5 ans pour les hommes et de 87,3 ans pour les femmes. (Duchesne, 2002, Vérificateur général, 2002).

1996	61,8	62,3
2003	61,7	61,8

Source : Statistique Canada (2004), Revue chronologique de la population active, CD-ROM

Tableau 6 : Retraite selon l'âge, Québec, 1976-2001 (pourcentage)

	1976	2001
Avant 60 ans	14%	49%
De 60 à 64 ans	22%	29%
À 65 ans ou plus	64%	22%

Source : Bellemare (2003)

L'âge de la prise de retraite varie selon les secteurs d'activité. Au Canada, de 1996 à 2000, l'âge médian des travailleurs du public était de 58,1 ans alors qu'il était de 61,8 ans dans le privé. Dans la production de biens, l'âge médian était de 62,6 ans (61,6 ans dans la fabrication) et dans celle des services il était de 60,4 ans (60,3 pour les soins de santé et l'assistance sociale), (Statistique Canada 2003).

En plus de gonfler le volume des inactifs de 55 ans et plus, le phénomène de la baisse de l'âge de la retraite a affecté les perceptions : l'âge perçu comme normal pour la retraite diminue et, malgré une longévité accrue, on est «vieillissant» plus jeune :

«... les gens se sont retrouvés catalogués comme âgés de plus en plus tôt dans le cycle de vie parce qu'il étaient contraints de partir en retraite dès 55 ans. Du même coup, par ricochet, le travailleur de 45 ans qui hier était dans la force de l'âge, est devenu un travailleur vieillissant en fin de carrière.» (Guillemard, 1991 : 13)

Les retraites hâtives ont été largement employées comme moyen pour réduire le nombre de travailleurs lors de réorganisations. Elle ont été présentées comme un moyen plus «équitable», moins brutal, de réduire le nombre de travailleurs. On a également avancé qu'elles permettraient aux jeunes de s'insérer plus facilement en emploi (ce qui ne s'est pas avéré). L'argumentation semblait logique, le fait était un «moindre mal» disait-on. On en mesure aujourd'hui les effets pervers (D'Amours 2002). Les retraités précoces sont souvent forcés, pour subvenir à leurs besoins, de revenir sur le marché du travail à des conditions

moindres qu'avant. Ces pratiques ont de plus engendré des pressions sur les finances publiques.

«... corporate policies throughout Canada have unintended age-related consequences by restructuring the life-course and extending the duration of the "retirement" years. Such an extension has important consequences not only for individuals and their families, but also for the viability of social programmes providing support in the retirement years.»
(Marshall et Gard Marshall 2003 : 637).

Avec les employés, l'expertise a quitté massivement certains milieux de travail, que l'on songe, par exemple, au système de santé québécois, qui fera l'objet d'un chapitre ultérieur. Ces pratiques ont provoqué une baisse d'activité chez les travailleurs de 55 ans et plus alors même que l'on ne cesse de s'inquiéter d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre.

2.2.2 Les exigences physiques et l'environnement de travail

La vision qui associe automatiquement le vieillissement au déclin et à la baisse de performance des individus ne tient pas compte de l'amélioration globale de l'état de santé de la population et de la longévité accrue (Lesemann et Ulysse, 1997). L'image du travailleur âgé déclinant a peu à voir avec l'état de santé réel et les capacités des travailleurs vieillissants. Cela dit, *«l'organisme humain se transforme au fil des années. On ne peut pas raisonner comme si l'état fonctionnel de chaque homme ou chaque femme au travail était immuable.»* (David, Volkoff, Cloutier et Derriennic 2001). Il est vrai que le vieillissement implique certaines pertes : les capacités sensorielles (vue, ouïe..) et cardio-respiratoires peuvent diminuer, de même que la force et de la résistance physique, surtout en ce qui concerne les performances extrêmes et les facultés sur-utilisées au travail (Volkoff et Laville, 1998). De même, la régulation du sommeil peut devenir plus ardue lorsque l'on vieillit (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail 2002). Toutefois, ces évolutions sont modérées, progressives et variables selon les individus, l'aspect fonctionnel considéré et, surtout, les conditions de travail (David, Volkoff, Cloutier et Derriennic 2001, Volkoff, Molinié et Jolivet 2000, Schneider 1995, Laville 1989).

«L'erreur principale des raisonnements standards sur le vieillissement (...) consiste à surestimer la généralité du phénomène. L'étude des fonctionnements élémentaires (...) montre que leurs évolutions avec le temps sont très variables.» (Volkoff et Laville 1998).

L'avancée en âge a peu d'effets sur l'exécution des tâches si le travail ne présente pas de contraintes fortes, notamment physiques.

«Le travail joue plutôt un rôle de révélateur des effets du vieillissement en renforçant les risques de survenue de problèmes de santé : douleurs et limitations articulaires dans le port de charges lourdes, par exemple. L'attention est focalisée sur l'âge comme facteur problématique, alors que celui-ci n'est que la partie visible de situations de travail inadaptées aux salariés.» (Gilles et Loislil 2003 : 29).

Le raisonnement courant sur le vieillissement au travail pose l'effet du vieillissement individuel sur la performance individuelle. *Cette manière d'envisager les choses omet d'analyser les effets du travail sur le vieillissement.* En effet, la longévité et l'état de santé dans les dernières années de la vie varient selon les catégories socioprofessionnelles (par exemple, les ouvriers vivent globalement moins longtemps et en moins bonne santé que les cadres). Par ailleurs, le lien entre le vieillissement et la performance n'est pas clairement établi et, dans plusieurs cas, relèverait de préjugés. Par une recension de plus de cent recherches empiriques, Warr (1994) établit que le lien entre âge et performance n'est pas fondé et que les accidents sont moins fréquents chez les plus âgés.

Dans certaines conditions de travail, les effets du vieillissement des individus sont très modérés et ne commencent pas avant 40 ou 45 ans, voire 55 ans, et plus tard pour les effets marqués (Marquié, Paumès et Volkoff, 1996). Ce sont les conditions de travail pénibles⁶, au plan physique comme au plan psychologique, qui induisent un vieillissement plus intense et plus rapide (voir notamment Laville, 1989; Marquié, Paumès et Volkoff, 1996; David, Volkoff, Cloutier et Derriennic, 2001). La recherche a solidement établi que le travail exigeant physiquement mène à des retraites précoces et affecte négativement la santé (Blekesaune et Solem 2005). «*Dix ans d'exposition au bruit, à la répétitivité de gestes sous forte contrainte de temps, au port de charges lourdes, à des postures pénibles, augmentent la proportion de salariés présentant des déficits autant que le ferait une différence d'âge de quinze ans.*» (Gilles et Loislil 2003 : 29). Ce qu'il faut noter, c'est que les effets de ces conditions commencent probablement dès les premières années de la vie active, mais se font

⁶ ... cadences rapides, travail physique intense, travail répétitif, postures et mouvements pénibles, bruit, organisation rigide, contrôle strict, radiations, vibrations, contaminants, poussières, gaz, fumée, microbes, horaires de travail variables et / ou allongés, horaire de nuit, faible pouvoir de décision et absence d'autonomie, impossibilité de faire du travail de qualité satisfaisante, stress, épuisement professionnel.

de plus en plus sentir avec l'avancée en âge. Autrement dit, ce que l'avancée en âge révèle, à travers l'individu, c'est que l'effet des conditions de travail est un processus cumulatif.

Les contraintes de temps, les cadences élevées et l'intensification du travail provoquent des troubles musculo-squelettiques qui, dans ces conditions, sont liés à l'ancienneté et non à l'âge (David, Volkoff, Cloutier et Derriennic 2001). Ces mêmes conditions sont associées à des douleurs articulaires, de la nervosité et des troubles du sommeil. Un grand nombre de blessures professionnelles sont attribuables à la répétition des mêmes gestes (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail 2002).

Entre un cinquième et un quart des travailleurs ont des horaires atypiques (fin de semaine, soir, nuit, posté, sur appel, temps supplémentaire, quarts de plus de 12 heures, horaires variables). Cette proportion est en hausse (David, Volkoff, Cloutier et Derriennic 2001). On sait que la régulation du sommeil est plus difficile avec l'avancée en âge. Ces contraintes d'horaires accentuent fortement ces difficultés et leurs effets sont souvent irréversibles, même en cas de réaffectation (David, Volkoff, Cloutier et Derriennic 2001, Gilles et Loisil 2003).

Les conditions de travail se transforment (David, 2002; Lesemann, 2003; Thébaud-Mony 1998) : le travail est plus intense, les horaires s'allongent et sont plus variables, les statuts d'emploi sont plus instables, l'encadrement se resserre. Ces changements affectent la santé et, s'ils affectent les travailleurs à tout âge, ils sont susceptibles d'affecter plus fortement une main-d'œuvre vieillissante. Ils constituent également un frein à la rétention de la main-d'œuvre qui sera nécessaire pour les secteurs ou les métiers qui connaîtront une situation de rareté. Les adaptations et les compensations, le maintien des capacités d'apprentissage et la prévention de l'usure ne sont possibles que si les conditions de travail les permettent (Volkoff et Laville 1998, Cloutier 2000, David, Volkoff, Cloutier et Derriennic, 2001, Volkoff, Molinié et Jolivet 2000). L'intensification du travail est contradictoire avec la nécessité d'adapter les milieux de travail au vieillissement de la population active, parce qu'elle ne permet pas que les stratégies de compensation, individuelles et collectives, soient développées par les travailleurs (Volkoff et Laville 1998).

2.3 Les compétences

Les compétences exigées des travailleurs sont également un élément central de la structuration du vieillissement en ce qu'elles déterminent en grande partie la valeur des travailleurs sur un marché du travail. Avant de voir en quoi ce fait est lié au vieillissement, étant donnés les débats autour de cette question et la polysémie du terme de compétence lui-même, il est utile d'en présenter brièvement la genèse et l'usage dans les analyses contemporaines du travail⁷.

⁷ Depuis quelques années, la compétence de la main-d'œuvre apparaît de plus en plus fréquemment dans les discours portant sur le travail, l'emploi et la gestion de la main-d'œuvre. Explicitement ou non, cet usage tend à traduire de nouvelles normes relatives à la sélection, à l'évaluation et à la rémunération de la main-d'œuvre.

Vers la fin des années quatre-vingt, sous l'offensive du «management social», le terme compétence s'est progressivement substitué à celui de qualification (Cannac, 1986; Dubar, 1996). Depuis, les promoteurs de la notion de compétence (associée à l'individu) l'opposent à celle de qualification (associée au poste de travail), cette dernière étant jugée inappropriée pour qualifier et évaluer la relation de travail. Les débats se sont donc cristallisés autour de ce passage de la notion de la qualification à celle de compétence, de même qu'autour de la définition des deux termes et des modèles de gestion qui leur sont propres.

L'engouement à l'égard de la notion de compétence fait notamment rejaillir un débat irrésolu concernant la qualification, débat qui peut être résumé par cette interrogation : qualifie-t-on le poste de travail ou l'individu? Cette question renvoie à l'essence même de la qualification où s'affrontent deux visions : une vision «substantialiste» associée à Friedmann et une vision «relativiste» associée à Naville (Campinos et Marry, 1986 ; Lichtenberger, 1999; Oiry et d'Iribarne, 2001).

La perspective substantialiste tient pour acquis l'existence de caractéristiques objectives nécessaires à l'exécution de tâches données. Ainsi, le contenu des compétences a fait l'objet de nombreuses tentatives de définition et d'objectivation. On retrouve dans la littérature un éventail de traits qui seraient, sous l'impulsion des nouvelles formes d'organisation considérées comme plus complexes et qualifiantes, nécessaires à l'exécution d'une variété grandissante de tâches. Ces traits sont présentés comme susceptibles de rendre compte et de valoriser le travail réel et concret et non seulement le travail prescrit. Parmi ces traits, les suivants sont soulevés avec régularité : autonomie, initiative, responsabilité, souci du client, implication, polyvalence, capacité à travailler en équipe, capacité à communiquer, capacité à s'adapter aux changements, jugement, volonté et capacité d'apprendre.

À l'origine, les tenants de la vision relativiste diront plutôt que la qualification est un «*rapport social complexe entre les opérations techniques et l'estimation de leur valeur sociale*» (Naville 1956, cité dans Dubar 1996 : 181). Autrement dit dans cette perspective la compétence serait définie comme un rapport entre les tâches et les personnes qui ne dépend pas seulement de la nature des tâches, mais du rapport entre les tâches et de la manière dont elles sont valorisées, donc d'un rapport social.

Au tournant des années soixante-dix, une autre question apparaît, soit celle de la qualification comme «*compromis social, daté et contextualisé*» (Campinos et Marry, 1986 cité dans Oiry et Iribarne, 2001 : 53). Au cours de cette période, les études sur la construction des grilles de classification convergent vers le même constat : il n'existe pas de critères objectifs qui seraient à même de comparer les qualifications individuelles ou celles des postes de travail. Ces critères ne peuvent qu'être tributaires d'un compromis social entre les parties intéressées. Ainsi, un nouveau mode de définition de la qualification émerge :

«Il ne s'agit donc plus d'une définition absolue de la qualification mais d'une définition située (valable pour telle branche ou pour telle entreprise, en fonction du lieu de la négociation) et datée (elle peut être révisée pour tenir compte de l'évolution des besoins des uns et des autres)». (Oiry et d'Iribarne, 2001 : 53). Dit autrement, la définition de la qualification n'existe pas de façon intrinsèque, elle est le produit de rapports sociaux propres à un milieu, un contexte et une époque donnés. Elle peut être le fruit d'une négociation ou encore d'une imposition. En ce sens, la qualification apparaît désormais comme un enjeu social.

Pour Oiry et d'Iribarne (2001), suivant Campinos et Marry (1986), il y a donc eu, en cours de débat sur la qualification, un dédoublement de problématique. En ce sens, ils associent le «courant substantialiste» aux auteurs qui visent à cerner des critères objectifs pour définir la qualification et ce, autant pour les qualifications

Au tournant des années quatre-vingt-dix, le terme qualification a été progressivement remplacé par celui de compétence, terme qui apparaît comme une tentative de clarification du vocabulaire et, par là, de nouvelle réponse à la question fondamentale : que qualifie-t-on? Avec l'adoption de ce terme, la qualification vise, selon plusieurs auteurs, les attributs propres à un poste de travail et la compétence renvoie aux attributs propres à l'individu.

Quoi qu'il en soit, la compétence, comme la qualification, sont au cœur de la sélection, de l'évaluation et de la rémunération de la main-d'œuvre, constituent des critères de jugement sur les travailleurs et sur leur aptitude à accomplir des tâches. S'agissant du vieillissement, la définition des compétences dans un milieu donné peut être neutre par rapport à l'âge ou encore favoriser ou défavoriser les travailleurs vieillissants. De nouvelles exigences, introduites par des changements peuvent être des sources de disqualification de la main-d'œuvre plus âgée, puisqu'elle est souvent considérée comme inapte à s'adapter aux nouvelles conditions. Ainsi, la moindre scolarité et la moindre formation professionnelle des cohortes les plus âgées les rendraient incapables «d'apprendre à apprendre». En cas de changement technologique, on a souvent considéré qu'il était difficile, voire impossible que les travailleurs plus âgés s'adaptent aux nouveaux équipements et aux nouvelles façons de faire, argument qui a été utilisé pour justifier les retraites précoces. On considère également ces capacités plus faibles d'adaptation comme un handicap. Il faut noter que ces attributions ne sont pas toujours appuyées par des faits, mais leurs effets sont néanmoins réels.

Parallèlement, il est indéniable que certains travailleurs de 45 ans et plus possèdent des compétences qui peuvent les mettre à l'abri de l'exclusion ou leur permettre un reclassement plus aisé en cas de licenciement (D'Amours 2002, Lesemann 2003). Pour ce, il faut évidemment que le marché soit en demande de ces compétences, mais également que la main-d'œuvre de ce groupe d'âge ne fasse pas l'objet de discrimination. Ceci est d'ailleurs susceptible de se produire dans les périodes de pénuries appréhendées ou avérées puisqu'en période de rareté de main-d'œuvre, les travailleurs plus âgés sont plus susceptibles d'être valorisés (David 1997). De plus, l'expérience des travailleurs est souvent vue comme un gage de compétence. Lorsqu'ils occupent une position «stratégique» (c'est-à-dire une position où

individuelles que celles propres aux postes de travail. En revanche, le «courant relativiste» concerne les auteurs qui arguent que la définition de la qualification ne peut être que située et datée et qu'en ce sens, il importe d'en étudier les formes et leur évolution.

leurs savoirs et leur expérience sont reconnus et valorisés par l'organisation qui les emploie), l'âge n'a aucune importance (Lesemann 2003). Dans les entreprises où le travail appelle une formation poussée et un recours à l'expérience, les travailleurs âgés sont plus valorisés (Schneider 1995).

Puisqu'il n'y a pas unanimité sur la définition des compétences, mais que toutes les définitions posent qu'elle se situe dans le rapport entre des tâches à effectuer et des individus à qui on doit confier ces tâches, nous avons convenu, pour les fins de notre recherche, de ne pas imposer une définition *a priori* de cette notion, mais plutôt d'en documenter les variantes empiriques, c'est-à-dire de demander à nos interlocuteurs dans les milieux de travail quelles sont leurs propres exigences en termes de compétences, pourquoi ces compétences sont nécessaires, comment elles ont été déterminées, etc. Autrement dit, il nous semble évident, malgré l'apparente universalité de certaines nomenclatures de compétences, que le contenu des compétences est susceptible de varier selon les secteurs, les occupations et la nature des tâches. Par conséquent, nous tenterons d'identifier, par notre travail empirique, comment les compétences sont définies dans les secteurs et les occupations que nous étudierons et quel est l'effet de cette définition sur le vieillissement, ou, pour reprendre les termes de notre intitulé, comment les compétences structurent le vieillissement.

Notre travail s'inscrit donc dans une perspective relativiste. En ce sens, nous posons que la définition des compétences varie d'un milieu à l'autre en fonction de la nature du travail, des définitions locales (négociées ou imposées) des tâches et des buts, des catégories socioprofessionnelles en présence, etc.

2.4 Les pratiques de gestion du vieillissement dans les entreprises

Nous allons maintenant recenser différentes pratiques gestionnaires liées à une prise en charge du vieillissement de la main-d'œuvre ou du vieillissement au travail. Ces pratiques structurent elles aussi le vieillissement, mais elles se distinguent des précédentes car elles constituent des interventions volontaires et explicites sur l'âge au travail. Les pratiques d'entreprises contribuent elles-mêmes au vieillissement plus ou moins précoce et plus ou moins invalidant de la main-d'œuvre.

Il faut noter que la plus grande partie de la littérature de ce champ est normative et non descriptive ou analytique. L'implantation de ces pratiques est donc peu documentée, mais les prescriptions sont répandues. On ne sait donc pas vraiment quelle est la pénétration réelle de ces pratiques dans les milieux de travail (Pelchat 2003, Brunet 2002, David 1991, Golberg 2000, Marshall et Gard Marshall 2003). D'Amours, Lesemann, Crespo et Beausoleil (1999), dans une recension de la littérature, relèvent une série de pratiques et d'attitudes envers les travailleurs vieillissants : licenciements lors de réorganisations, représentations stéréotypées (positives et négatives), manque de connaissance sur la réalité du vieillissement qui est perçu comme un problème, barrières à l'embauche et moindre accès à la formation. Toutefois, Lesemann, Beausoleil et Crespo (2003) pensent qu'à la suite des recherches et des actions gouvernementales sur la question, le regard sur les travailleurs vieillissants serait en train de changer, au moins pour les travailleurs des secteurs et des occupations de pointe.

Certaines données nous indiquent que les milieux de travail sont en général assez peu préparés au vieillissement de la main-d'œuvre (Brunet 2002, Bellemare, Poulin-Simon et Tremblay 1998, David 1991). Les pratiques, si elles sont fortement publicisées et encouragées sont, dans les faits, peu répandues. Un exemple parmi bien d'autres nous est donné par Goldberg (2000) :

«Before outlining specific recommendations for change, it is useful to examine examples of what works. Unfortunately, when one looks to corporations for such models, the results are disappointing. Call after call to human resource departments brings the same response : "No, I don't know of a specific program in place to deal with (...) retaining older workers. We're doing something with a community program to improve the skills taught at the schools in our area. (...) Perhaps, you should contact someone at Company X or Y... They might be doing something."» (131)

L'auteure ajoute que ce sont toujours les mêmes entreprises qui sont référées, et qu'elle obtient de leur part la même réponse que de la part de celles qui donnent les références...

Les classifications des pratiques prescrites d'intervention varient. Par exemple, Goldberg (2000) identifie trois niveaux d'intervention : la restructuration du travail, la formation et le recyclage professionnel, la gestion de la diversité. Pour sa part Walker (1999) identifie cinq types de ce qu'il appelle des «bonnes pratiques» mises en oeuvre dans diverses entreprises européennes : l'accès égal au recrutement pour les plus âgés, la formation et les promotions,

l'organisation flexible du travail, l'ergonomie et la redéfinition des tâches, l'évolution des comportements au sein des entreprises.

2.4.1 La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) est une pratique qui s'appuie sur une description démographique de la main-d'œuvre et qui permet de faire des projections sur les flux de main-d'œuvre dans le milieu de travail (entrées, sorties, besoins...) et, par conséquent, de prévoir les retraites, les embauches, les besoins de formation et de préparation à la retraite, la relève, les aménagements de tâches, etc. La GPMO vise l'analyse des besoins de main-d'œuvre, en termes quantitatifs (nombre de personnes potentiellement disponibles) et qualitatifs (caractéristiques des individus) sur le marché et dans l'entreprise.

L'analyse peut être réalisée pour certains postes cibles de l'entreprise ou encore, selon la prévision d'ouverture de nouveaux postes. Elle peut s'étendre sur une base annuelle, sur trois ans, cinq ans ou même dix ans. Cela permet une meilleure connaissance de la main-d'œuvre disponible à l'interne, disponible après formation ou disponible à l'externe. Les cibles de recrutement et de formation peuvent également être établies plus facilement.

2.4.2 Le maintien en emploi

Le maintien en emploi de la main-d'œuvre regroupe les mesures préventives et les mesures correctives visant à trouver les moyens de conserver cette main-d'œuvre en emploi. Les mesures préventives portent sur l'aménagement du travail et des conditions de travail pour éviter ou diminuer l'usure ou l'effet du travail sur l'âge. On peut, par exemple, aménager les postes de travail ou les horaires. Les mesures correctives visent à modifier ou à aménager les conditions à la source de problèmes spécifiques : par exemple, réduire le temps de travail pour permettre une meilleure récupération.

2.4.3 L'aménagement des postes de travail

Il s'agit de diverses mesures qui visent à améliorer les conditions physiques dans lesquelles s'exécute le travail. L'aménagement des postes de travail nécessite l'identification des risques pour la santé de même que des contraintes physiques. Trois pistes d'intervention sont

suggérées (Volkoff, Molinié et Jolivet 2000). D'abord intervenir par des actions d'ensemble, sans tenir compte de l'âge des titulaires des postes, pour agir sur les conditions de travail susceptibles d'entraîner des problèmes. Ensuite, prévoir un nombre suffisant de postes à contraintes réduites pour y affecter les travailleurs qui ne peuvent plus répondre aux exigences de leur poste. Enfin, faire en sorte que l'organisation du travail permette aux travailleurs de mettre en oeuvre les stratégies individuelles et collectives de préservation (collaboration entre travailleurs, temps suffisant pour travailler en sécurité, proximité des postes, etc.).

Pour les travailleurs, et ce à tout âge, l'aménagement adéquat des postes de travail représente une diminution des risques pour la santé ainsi que des risques d'accidents et de blessures graves. Pour les employeurs, l'aménagement plus adéquat des postes de travail signifie une réduction de l'absentéisme et un prolongement potentiel de la durée de la carrière des travailleurs dans l'organisation.

2.4.4 L'aménagement et la réduction du temps de travail

L'aménagement et / ou la réduction du temps de travail peuvent être organisés sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, annuelle, etc. Les modalités d'application sont multiples : retraite progressive, partage du travail, flexibilité des horaires, temps partiel volontaire, abolition du temps supplémentaire, congés supplémentaires.

Évidemment, les conditions de rémunération doivent demeurer suffisantes et satisfaisantes sans quoi on ne peut parler d'un choix pour les travailleurs. Par ailleurs, l'aménagement et la réduction du temps de travail nécessitent une réduction équivalente du volume de travail à effectuer, sans quoi il s'ensuit une intensification du travail.

Dans certaines conditions, ces aménagements sont difficiles à mettre en place. Par exemple, pour certains postes, la main-d'œuvre est en quantité insuffisante, ce qui rend difficile l'application de ces mesures qui nécessitent des remplacements.

2.4.5 La retraite progressive

La retraite progressive est une mesure qui permet de passer graduellement du travail à temps plein à la pleine retraite, autrement dit, une diminution du temps de travail dans les dernières années de l'emploi.

Pour les travailleurs, elle permet une transition entre le travail et la retraite qui peut favoriser l'accumulation d'une rente adéquate et le maintien d'un revenu intéressant. Dans certains cas, elle peut contribuer au maintien ou au prolongement de la vie active tout en tenant compte des contraintes du vieillissement et de la volonté des individus.

Pour les employeurs la retraite progressive peut permettre d'éviter de perdre prématurément des employés et d'assurer la transmission des connaissances avant les départs définitifs.

2.4.6 La formation des travailleurs âgés et la transmission des savoir-faire

Les changements organisationnels et technologiques s'accompagnent souvent de la nécessité de formation. La formation des travailleurs vieillissants est souvent invoquée pour contrer leur exclusion des milieux de travail (Lagacé et Brûlotte, 2003). Elle prévient, en effet, l'obsolescence des aptitudes lors des changements (Gilles et Loisil 2003, Robson 2001). Mais les travailleurs plus âgés reçoivent moins de formation en milieu de travail que les plus jeunes (Gilles et Loisil 2003, Richet-Mastain et Brunet 2002, D'Amours 2002).

Cette situation a été souvent attribuée à l'incapacité ou au manque de volonté des travailleurs plus âgés de recevoir de la formation. Cette attribution est probablement largement stéréotypée (et reprise par les travailleurs eux-mêmes, ce qui peut expliquer une partie de leurs hésitations).

Les études sur l'effet du vieillissement sur les capacités cognitives ne donnent pas de résultats clairs. Beaucoup d'auteurs ont identifié des baisses de capacités d'apprentissage avec l'âge (Paumès 1994). Il semble en effet que le rythme d'apprentissage soit réduit, que la mémoire diminue, de même que la capacité d'abstraction. Toutefois, ces résultats sont le plus souvent obtenus en laboratoire. Dans les situations réelles d'apprentissage, il semble que si les manières d'apprendre peuvent différer, les résultats, en bout de ligne varient très peu selon l'âge (Santelmann 2003, Paumès 1994). Ce qui les fait plutôt varier, c'est la nature du travail

que l'on a exercé sa vie durant. En d'autres termes, un travail qui sollicite les capacités cognitives est un travail qui permet aux individus de maintenir leurs capacités d'apprentissage (Laville 1994, Schneider 1995). La facilité d'apprentissage se maintient également mieux chez les plus instruits (Robson 2003).

La formation spécifique pour les travailleurs vieillissants n'est sans doute pas nécessaire et peut même avoir un effet stigmatisant. Ce qu'il faut, c'est de s'assurer que lorsqu'une formation est requise, elle soit accessible à l'ensemble des travailleurs (Robson 2003).

La transmission des savoir-faire est le processus par lequel l'expérience et les apprentissages accumulés en cours d'emploi sont transmis entre les travailleurs. C'est une préoccupation qui semble assez peu répandue en pratique (Cloutier, Lefebvre et Ledoux 2002). Avec les départs massifs à la retraite et le recrutement de nouveaux travailleurs qui sont prévisibles d'ici quelques années, ces démarches deviennent populaires parmi ceux qui sont en train d'imaginer des moyens de faire face à la situation et qui constatent que ces départs entraîneront, en termes de savoir-faire, des pertes importantes pour les milieux de travail. Cette pratique, outre qu'elle permet aux connaissances de circuler constitue également une intervention potentielle sur les fins de carrières en ce qu'elle signifie un nouveau rôle pour les travailleurs vieillissants, notamment en santé et sécurité au travail, à des fins de prévention de l'usure et des accidents (Cloutier, Lefebvre et Ledoux 2002). Les conditions favorables à cette transmission sont : que l'activité fasse partie intégrante de la production, que les contraintes temporelles le permettent, que les travailleurs restent en poste après la transmission, que l'organisation du travail permette l'entraide (Cloutier, Lefebvre et Ledoux 2002).

3 Les politiques publiques

À leur tour les politiques publiques, et en particulier les régimes publics de retraite, contribuent activement à structurer le vieillissement. Dans ce sens, on peut dire qu'on assiste à une véritable construction institutionnelle du vieillissement. Les institutions sociales, par l'intermédiaire de politiques et de programmes, de normes et de règles, définissent et ordonnent les statuts que devraient assumer les individus au cours de leur vie. Ces statuts entretiennent des liens étroits avec l'âge, influencent les parcours de travail et de formation au travail en définissant, par exemple, une conception ternaire des âges où la jeunesse correspond

à la période de formation, l'âge adulte à celle de la vie active et la vieillesse à celle de la retraite. Cette conception ternaire des parcours de vie est dans les faits aujourd'hui largement battue en brèche, mais l'influence des institutions, et en particulier des régimes de retraite, dans la construction sociale du vieillissement n'en demeure pas moins prégnante : on pourra en faire le constat dans les résultats des enquêtes et sondages auxquels nous avons procédé dans le cadre de cette étude.

Plusieurs auteurs (Mayer & Schoepflin, 1989 ; Kohli, 1986 ; Marshall & Muller, 2002) ont mis en évidence combien les programmes sociaux ont conduit à une stratification des âges, à une standardisation et à une chronologisation des périodes et des transitions de la vie autour d'un «système de travail» qui induit en lui-même une orientation du système de formation vers les besoins de la production, mais aussi une mise à l'écart brutale des travailleurs, une fois atteint un âge standard, généralement fixé à 65 ans, indépendamment de tout autre critère.

Certes, les politiques contemporaines tentent désespérément d'introduire un peu de souplesse dans ces systèmes caractérisés par leur rigidité et leur incapacité à prendre en compte les dynamiques sociales et individuelles particulières. Mais les bénéficiaires des régimes existants ne semblent pas prêts à différer de quelques mois ou années l'accès à une retraite qui leur est garantie. Les résultats de cette recherche semblent bien confirmer cette tendance fondamentale : aucune mesure particulière d'aménagement des conditions de travail ou des modes de gestion de l'organisation du travail, aussi favorable pourrait-elle être aux travailleurs en emploi, ne semble pouvoir contrer l'attraction irrésistible d'une prise de retraite dès que le permettent les régimes de retraite existants. C'est là une autre facette de la construction sociale du vieillissement par les politiques publiques.

4 Question de recherche et collecte des données

L'ensemble de ces considérations indique que le vieillissement au travail peut prendre différentes formes selon les circonstances (pratiques relatives à la retraite, conditions de travail, compétences requises, pratiques de gestion, etc.) dans lesquelles il se produit. Ces connaissances sur le vieillissement sont d'ordre général, il manque de données sur les milieux concrets de travail et sur les formes spécifiques de production du vieillissement (Pelchat 2003). Nous proposons qu'une approche sectorielle est mieux à même de documenter les formes et les rythmes de vieillissement tel qu'il se produit réellement dans différents milieux

À cette fin, nous avons étudié deux secteurs différents d'activité soit les PME manufacturières et les soins infirmiers.

Le détail des démarches ayant présidé à la collecte des données sera présenté dans les chapitres suivants. Nous exposerons ici la logique d'ensemble de la collecte des données.

Comme nous l'avons déjà posé, le point de départ de cette recherche est un intérêt pour les différentes formes du vieillissement, parce que nous pensons que des actions adéquates ne peuvent émerger que d'une manière différenciée de poser les problèmes. Autrement dit, il n'existe pas de «recette» pour agir dans le cadre du vieillissement de la main-d'œuvre, pour la simple raison que les processus de vieillissement au travail sont largement déterminés par les conditions dans lesquelles oeuvrent les individus.

Suivant la recension précédente des facteurs de structuration du vieillissement dans les milieux de travail, nous avons collecté une grande variété de données dans chacun des secteurs à l'étude :

- description des âges dans les milieux de travail (aspects démographiques et pratiques liées à la retraite);
- manières dont le vieillissement se pose pour les entreprises et dont sont perçus les travailleurs de 45 ans et plus (y a-t-il une préoccupation pour la question, comment se traduit-elle, la définition des travailleurs est-elle stéréotypée ?);
- conditions de travail, organisation du travail et leurs effets sur le vieillissement (quelles sont les contraintes liées à l'exercice des tâches dans chacun des secteurs étudiés?);
- compétences exigées et leur lien avec l'âge (définition relative des compétences c'est-à-dire description locale des exigences envers la main-d'œuvre et modes de définition de ces exigences);
- pratiques d'entreprises qui sont présentes et envisagées dans les milieux de travail et leurs conséquences sur la main-d'œuvre vieillissante (quelle est la pénétration de ces pratiques dans les milieux de travail et en quoi structurent-elles le vieillissement, y a-t-il des pratiques non-recensées par la documentation?).

Notre projet de départ était de réaliser deux études de cas comportant chacune deux volets. Le premier volet consistait en une recherche de terrain comprenant des observations, des entrevues avec les acteurs clés du milieu et un sondage auprès de cent vingt travailleurs et autant de retraités. Le deuxième volet était une animation des milieux autour de la question du vieillissement, de ses enjeux pour les acteurs et des pistes de solutions possibles pour chacun des milieux.

La réalité du terrain dans les PME manufacturières nous a obligés à modifier notre approche, mais l'objectif de base (comprendre le vieillissement dans une perspective sectorielle) est demeuré intact. D'abord, dans les PME manufacturières, il a été impossible de faire un sondage auprès des employés et des retraités. Comme mesure de remplacement, nous avons effectué un sondage couvrant l'ensemble des secteurs d'activité. Nous présentons les détails de la méthodologie et les résultats au chapitre 5.

Nous avons également constaté que, dans ce secteur, nos objectifs d'animation étaient irréalistes étant donné la non-disponibilité des répondants. Par conséquent, le chapitre 2, portant sur les PME manufacturières fera état de les résultats de l'étude de six manufactures comportant entre 115 et 230 employés de production, donc des travailleurs du secteur privé. Nous avons choisi ces petites et moyennes entreprises parce que les études sur le vieillissement portent le plus souvent sur les grandes entreprises. Il apparaissait donc pertinent d'aller voir ce qui se passe du côté des plus petites, d'autant plus que ces dernières ou, plus exactement, leurs instances représentatives, occupent une place importante dans la définition sociale du vieillissement de la main-d'œuvre. La main-d'œuvre de ce «secteur» d'activités est très fortement masculine, relativement peu qualifiée et typiquement non-syndiquée. Il s'agit de milieux où la gestion de la main-d'œuvre est peu formalisée.

Les chapitres 3 et 4 seront pour leur part consacrés à une étude du secteur des soins infirmiers au sein d'hôpitaux de long séjour. Ce secteur, au contraire du précédent, est à forte concentration féminine. Il est plus qualifié. Il est syndiqué et régi par les conventions collectives de travail qui définissent également de manière entièrement prévue les carrières de travail, ainsi que les temps et les modalités de retraite. Comme on le verra également, ce secteur s'est montré très intéressé par l'approche de diffusion et d'«animation» de la problématique du vieillissement en emploi que nous lui avons proposée.

Chapitre 2 : Le travail manufacturier en PME

Par Chantale Lagacé et Alexis Robin-Brisebois

Introduction

Nous ferons état, dans ce chapitre, d'une étude de terrain, menée dans six PME manufacturières, sur le vieillissement en emploi et les compétences des salariés de production. Cette étude vise à identifier les préoccupations des employeurs de ces entreprises relativement au vieillissement, à cerner les pratiques de gestion de l'âge présentes dans ces milieux, de même qu'à étudier la place des compétences dans ce phénomène. Auparavant, nous présentons de l'information contextuelle générale à savoir des données sur le secteur manufacturier et sa place dans l'économie québécoise de même que sur les PME au Québec.

1 Première partie : les PME manufacturières

Malgré le phénomène croissant de tertiarisation du marché du travail, le secteur manufacturier demeure un employeur important de la population active canadienne et québécoise. En 2003, le Québec comptait 29 902 établissements manufacturiers.⁸ En 2004, le secteur manufacturier employait environ 629 300 travailleurs, soit 17,1% de la main-d'œuvre de l'ensemble des industries.⁹ Il s'agit du plus important employeur de la province, suivi du commerce (16,7%) et des «soins de santé et assistance sociale» (12%).¹⁰ En 2004, selon les estimations de l'*Institut de la statistique du Québec*, le sous-secteur de la fabrication d'aliments était le plus grand employeur du secteur manufacturier du Québec, employant 10,4% de la main-d'œuvre. Les sous-secteurs de la fabrication de vêtements (9,4%), du matériel de transport (8%) et des produits métalliques (7,8%) correspondaient, dans l'ordre, aux deuxième, troisième et quatrième rangs des employeurs manufacturiers les plus importants.¹¹

⁸ Statistique Canada, *Structure des industries canadiennes*, décembre 2003.

⁹ Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau 282-0008 et publication n° 71F0004XCB. Voir données en ligne à l'adresse : http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/labor21b_f.htm

¹⁰ Calculs que nous avons effectués sur la base des données de Statistique Canada, *op. cit.*

¹¹ Statistique Canada, Enquête annuelle des manufactures. Compilation par l'Institut de la statistique du Québec, données en ligne à l'adresse : http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sECTR_manfc/profil_secteur/pmeacttotale2004.htm

En 1999, 73,6% des établissements manufacturiers du Québec comptaient moins de 50 employés et représentaient 18,4% de l'emploi à la production de ce secteur. Les établissements de 50 à 199 salariés représentaient 21,1% des établissements manufacturiers et employaient 36,7% de la main-d'œuvre de production de ce secteur. Enfin, les établissements de 200 employés et plus représentaient 5,3% des établissements manufacturiers et employaient 44,9% de la main-d'œuvre à la production.¹²

Depuis quelques années, les PME font l'objet d'un intérêt de plus en plus marqué : revues scientifiques, programmes d'étude à l'université, chaires de recherche, colloques, etc. s'y consacrant se multiplient. Or, un des grands obstacles à l'étude des PME est leur hétérogénéité (Julien et *al*, 1997). En effet, il existe de grandes différences entre les entreprises selon leur nombre d'employés, la nature de leurs activités, leur chiffre d'affaire, leur degré d'indépendance, etc. Certains chercheurs ont tenté de construire des typologies opérationnelles des PME. Il n'y a pas lieu d'en discuter ici cependant, soulignons que les plus connues et les plus utilisées sont celles qui se réfèrent à des données quantitatives d'emplois, d'actifs ou de chiffres d'affaires (Julien et *al*, 1997).

Au Canada et au Québec, la définition d'une PME varie selon les organismes et les programmes. Par exemple, pour *Statistique Canada*, une PME compte moins de 500 employés et a moins de 50 millions de revenus bruts. Pour *Industrie Canada*, une PME de services compte moins de 300 employés alors qu'une PME de fabrication compte moins de 500 employés et, dans les deux cas, l'entreprise a des revenus annuels d'au maximum 25 millions de dollars. Pour la *Fédération canadienne de l'entreprise indépendante*, une PME compte moins de 250 employés. Pour l'*Institut de la statistique du Québec*, une PME (manufacturière) compte moins de 200 employés. C'est ce dernier critère, soit moins de 200 employés, que nous avons retenu pour le recrutement des entreprises de notre étude (sauf pour une entreprise).

Le nombre de PME varie évidemment selon la définition que les organismes en donnent. Voici quelques données sur les établissements employeurs québécois selon leur taille.

¹² Institut de la statistique du Québec, *Profil du secteur manufacturier au Québec*, Édition 2003.

Si l'on considère la définition des PME de *Statistique Canada* (moins de 500 employés), 99,7% des entreprises de la province constituent des PME. Si l'on considère la définition que donne l'*Institut de la statistique du Québec* (moins de 200 employés), 99,2% des entreprises québécoises sont des PME.¹³

La part des PME, pour ce qui est du nombre d'établissements, est beaucoup plus grande que celle des grandes entreprises : en 1999, elle s'établissait à 82% contre 18% pour les grandes entreprises. Pour ce qui est du nombre d'employés affectés à la production, la part des grandes entreprises est plus importante que celle des PME, s'établissant respectivement à 59% contre 41%.¹⁴

Le prochain tableau fait état du nombre d'établissements et de l'emploi total en lien avec la taille des entreprises (nombre d'emplois) au Québec pour l'année 2001.

Tableau 7 : Établissements et emploi total selon la taille (nombre d'employés), secteur de la fabrication, Québec, 2001 (nombre et pourcentage)

Strate d'emploi	Établissements (n)	Emploi total (n)	Pourcentage
0 - 49	12 687	139 993	24,6
0 - 4	5 755	12 293	2,2
5 - 9	2 422	16 682	2,2
10 - 19	2 120	30 263	5,3
20 - 49	2 390	80 755	14,2
50-199	1998	194 069	34,2
50 - 99	1 216	85 204	15,0
100 - 199	782	108 865	19,2
200 et plus	506	233 937	41,2
200 - 499	379	106 325	18,7
500 - 999	91	57 745	10,2
1 000 et plus	36	69 867	12,3
Total	15 191	567 999	100,0

Compilations des auteurs selon Statistique Canada, *Enquête annuelle des manufactures*, Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques économiques et sociales.

¹³ Statistique Canada, Registre des entreprises, juin 2003.

¹⁴ Sources : Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques économiques et sociales, Statistique Canada, *Enquête annuelle des manufactures*.

Les établissements comptant entre 0 et 49 employés représentent 84% de l'ensemble des établissements manufacturiers, alors qu'au plan de l'emploi, ils sont responsables de 25% de l'emploi total de ce secteur.

Le taux de survie des entreprises varie considérablement selon la taille (nombre d'employés) et le nombre d'années d'activité. Après une année d'activité, plus d'un quart (26%) des entreprises comptant entre 0 et 4 employés disparaissent, comparativement à 5% pour les entreprises comptant entre 100 et 199 employés et 11% pour les entreprises de 500 employés et plus. Après dix années d'activité, 19% des entreprises comptant entre 0 et 4 employés existent encore alors que le taux est de 40% pour les entreprises comptant entre 100 et 199 employés et 56% pour les entreprises de 500 employés et plus.¹⁵

Le tableau suivant fait état de la répartition des salariés selon la taille de l'établissement de même que de la part des 45 ans ou plus dans chacune des catégories de taille pour l'ensemble des secteurs.

Tableau 8 : Répartition des salariés selon la taille de l'établissement et l'âge, en millier et en pourcentage, ensemble des secteurs, Québec, 2002

	Ensemble des employés (15 ans et plus)	%	45 ans et plus	%
Total des employés	3 118,0	100	1 027,0	33
Moins de 20 employés	975,0	31	299,8	10
20 à 99 employés	1 026,4	33	315,1	10
100 à 500 employés	695,6	22	251,0	8
Plus de 500 employés	420,9	14	161,2	5

Source : Statistique Canada, *Revue chronologique de la population active*, 2002.

Les travailleurs de 45 ans et plus forment environ 33% de l'ensemble de la main-d'œuvre du Québec, tous secteurs confondus. Notons que c'est au sein des entreprises comptant entre 20 et 99 employés que les salariés de 45 ans ou plus sont les plus nombreux.

Le tableau suivant fait état de la répartition des salariés selon la taille des établissements de même que de la part des 45 ans ou plus dans chacune des catégories de taille pour le secteur de la fabrication.

¹⁵ Source : Statistique Canada, Compilation : Ministère de l'Industrie et du Commerce, Direction de l'analyse économique. Tiré de «Taux de survie des entreprises au Québec et taux de passage», Ministère de l'Industrie et du Commerce, Direction Générale de la planification, Direction de l'analyse économique, Mars 2001, p. 8.

Tableau 9 : Répartition des salariés selon la taille de l'établissement et l'âge, en millier et en pourcentage, secteur de la fabrication, Québec, 2002

	15 ans et plus	%	45 ans et plus	%
Total des employés	631,2	100	202,3	32
Moins de 20 employés	98,6	16	32,9	5
20 à 99 employés	199,1	32	55,3	9
100 à 500 employés	231,5	37	78,0	13
Plus de 500 employés	102,0	16	36,1	6

Source : Statistique Canada, *Revue chronologique de la population active*, 2002.

Les travailleurs de 45 ans et plus représentent environ 32% de l'ensemble de la main-d'œuvre de la fabrication. C'est au sein des entreprises comptant entre 100 et 500 employés que les salariés de 45 ans et plus sont les plus nombreux. Plus précisément, cette catégorie d'âge forme 30% de la main-d'œuvre des entreprises comptant moins de 100 employés, 34% de la main d'œuvre des entreprises comptant entre 100 et 500 employés et 35% de la main d'œuvre des entreprises de plus de 500 employés. Notons que chez les travailleurs de 45 ans ou plus oeuvrant dans ce secteur, 44% travaillent dans les établissements comptant moins de 100 employés, 39% dans les établissements comptant entre 100 et 500 employés et 18% dans les établissements de plus de 500 employés.

Le revenu des salariés varie considérablement selon la taille de l'entreprise (nombre d'employés) pour laquelle ils travaillent. Ainsi, les travailleurs des entreprises de moins de 100 employés gagnent en moyenne 99\$ de moins par semaine que la moyenne de l'ensemble du secteur privé, 117\$ de moins que ceux des moyennes entreprises (100-499) et 175\$ de moins que ceux des grandes entreprises (500 et plus).¹⁶ Le revenu annuel moyen des salariés des petites entreprises de l'ensemble du secteur privé est de 30 790\$, alors qu'il est de 36 889\$ pour les salariés des moyennes entreprises et de 39 893\$ pour ceux des grandes entreprises.¹⁷

Syndicalisation

Au Québec, en 1999, le taux de salariés assujettis à une convention collective variait considérablement selon la taille de l'entreprise : il était de 16,1% pour les entreprises de

¹⁶ Statistique Canada, *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures* (EERH), septembre 2003; calculs effectués par Industrie Canada.

¹⁷ Nous avons multiplié le revenu hebdomadaire par 52.

moins de 20 employés, 40,0% pour les entreprises comptant entre 20 et 99 employés, 57,9% pour les entreprises comptant entre 100 et 500 employés et 68,2% pour les entreprises de plus de 500 employés.¹⁸ Au Canada, en 2003, le taux de syndicalisation des entreprises de 100 employés et plus se situait à près de 50%, comparativement à 23% pour les entreprises de moins de 100 employés.¹⁹

Cette première partie met en relief l'importance du secteur de la fabrication et des PME en ce qui concerne la part de l'emploi de la population active. Dans la prochaine partie, nous présentons les résultats de notre recherche empirique effectuée au sein de PME manufacturières de la région montréalaise.

2 Deuxième partie : Étude de six PME manufacturières

2.1 Présentation et démarche de l'étude

2.1.1 Choix des cas et recrutement

Deux raisons ont présidé à notre choix d'étudier les PME manufacturières pour documenter la question du vieillissement de la main-d'œuvre de production. D'abord, bien que l'on accorde aux PME une place prépondérante au sein de l'économie et un rôle fondamental dans la création d'emplois, elles demeurent peu étudiées. Certes, il existe plusieurs études sur les PME, cependant il s'agit dans bien des cas d'études produites par des organismes ayant pour mandat la promotion ou la défense des intérêts de ce type d'entreprises. Ces études se penchent rarement sur le fonctionnement interne des PME, sur les conditions de travail qu'on y retrouve, sur la composition de la main-d'œuvre qui y est à l'emploi. C'est pourquoi il nous apparaît pertinent de documenter empiriquement l'univers des PME en lien, évidemment, avec notre problématique de recherche.

La deuxième raison qui nous amène à étudier les PME a trait au fait que ces entreprises présentent souvent des difficultés à formaliser la gestion des ressources humaines et

¹⁸ Akyeampong, E., «Le point sur la syndicalisation», in *Perspective*, Statistique Canada, 1999, p. 51-71.

¹⁹ Statistique Canada, données en ligne à l'adresse : http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-222-XIF/2004000/chart-k64_f.htm

notamment à concilier celle-ci avec une préoccupation grandissante pour le vieillissement de la main-d'œuvre.

Au départ, l'étude prévoyait de recruter uniquement des entreprises oeuvrant dans la fabrication métallique industrielle et ayant une production non standard. La méthode initiale prévoyait aussi de faire une étude de terrain de même qu'un volet de diffusion des résultats et d'animation.

Le volet de diffusion active et d'animation de la problématique se résumera à la transmission des résultats de la recherche aux personnes qui ont bien voulu participer à l'étude et que nous remercions. En effet, bien que nous ayons explicitement offert à toutes les entreprises visitées la possibilité de tables de discussion entre participants et séances d'information par l'INRS sur les enjeux du vieillissement, la proposition n'a pas retenu l'intérêt des répondants. La problématique du vieillissement en emploi ne fait pas partie de leurs priorités.

En ce qui concerne la recherche de terrain, il faut, avant de présenter la méthode et les résultats, expliquer l'expérience de recrutement pour montrer en quoi le travail effectué diffère de la proposition initiale et pourquoi cette différence existe. Étant donné l'importance accordée socialement à la question du vieillissement de la main-d'oeuvre, nous nous attendions à un recrutement relativement facile. La principale caractéristique de plusieurs recherches étant d'être surprenantes, nous n'avons pas été déçus... Nous avons en effet expérimenté de grandes difficultés dans ce dossier.

Nous avons commencé par une Direction régionale d'Emploi Québec de la grande région de Montréal, avec qui nous avons été en contact durant 7 mois. Par la suite, nous nous sommes adressés à dix centres locaux d'emploi de cette région et autant sur l'île de Montréal. Nous avons passé quelques mois à relancer sans cesse ces collaborateurs, mais avec peu de résultats. Faute de réponses concrètes, malgré des déclarations d'intention renouvelées, nous nous sommes finalement rabattus sur certains comités sectoriels qu'il nous semblait plus pertinent de solliciter en raison des données connues sur les âges dans ces secteurs. Toutes ces organisations nous ont réservé un excellent accueil, ont considéré que notre projet était pertinent et intéressant et qu'elles allaient y donner suite... Mais, sauf exception, les résultats concrets ont été minces. Dans certains cas, c'est faute de temps que les conseillers n'ont pas réussi à faire du recrutement. Nos rencontres étaient perpétuellement repoussées pour d'autres

considérations plus urgentes. On nous a également fait état de nombreux refus de la part des entreprises, pour plusieurs raisons :

- absence de retombées matérielles immédiates du projet pour les entreprises
- manque de temps
- manque d'intérêt pour le projet.

Nous avons donc nous-mêmes fait des appels dans une cinquantaine d'entreprises, au sein desquelles nous avons pu en recruter 6 pour les fins du projet.

2.1.2 La collecte et le traitement de données

Dans chacune des entreprises, nous avons effectué deux entrevues semi dirigées avec un gestionnaire (ressources humaines, direction). Dans l'une d'elles, malgré le grand intérêt de notre interlocuteur pour la question du vieillissement de la main-d'œuvre, nous n'avons pu effectuer qu'une seule entrevue étant donnée ses contraintes de temps. Aussi, lorsque l'entreprise était syndiquée, nous avons tenté d'effectuer une entrevue avec un représentant syndical. Cela n'a été possible que dans deux entreprises, même si cinq d'entre elles sont syndiquées. Les représentants syndicaux sont des employés de production qui ne sont pas libérés à temps plein. En ce sens, ils ont été libérés par «faveur» patronale pour nous parler, et non dans un cadre d'activité syndicale. La structure des entrevues est présentée en annexe. Enfin, deux visites des ateliers de production ont été effectuées.

La première entrevue avec le gestionnaire portait sur deux grands thèmes : d'abord une série de questions relatives au fonctionnement général de l'entreprise, à savoir l'organisation de la production, la conception des produits, la clientèle, la supervision, etc. ; dans un deuxième temps, le thème du vieillissement de la main-d'œuvre. Les questions portaient sur les perceptions de nos interlocuteurs à l'égard des travailleurs vieillissants, ainsi que sur des questions ciblant spécifiquement cette catégorie de main-d'œuvre, dont celle de savoir si les travailleurs vieillissants expriment des besoins ou de préoccupations qui leur sont propres. Notons que cette entrevue était précédée ou suivie d'une visite de l'atelier de production afin de nous familiariser avec les lieux de travail, l'organisation de la production et les conditions de travail.

La deuxième entrevue portait sur les compétences et sur la gestion du vieillissement, plus particulièrement sur les perceptions de nos interlocuteurs à l'égard des compétences des salariés oeuvrant au sein de leur entreprise, les exigences d'embauche, de même que celles propres à chaque poste de travail. L'entretien visait également à cerner les pratiques et les politiques liées à la gestion de la main-d'œuvre vieillissante. Des questions portant sur la retraite (âge, causes) étaient aussi abordées. À la suite de cet entretien, une visite plus approfondie des ateliers de production était effectuée. Cette visite avait entre autres pour objectif d'observer l'exécution du travail et d'identifier les conditions pouvant avoir une incidence sur le vieillissement.

L'entrevue avec le représentant syndical avait pour objectif de connaître le point de vue des salariés sur les questions relatives aux compétences et aux pratiques et politiques spécifiquement destinées aux travailleurs vieillissants. Par cet entretien, nous cherchions à mesurer l'implication du syndicat sur ces questions, à nous informer de l'état des relations du travail dans l'entreprise et des préoccupations générales du syndicat. Ces questions permettaient d'avoir un autre éclairage sur l'entreprise et de compléter les propos tenus par les gestionnaires.

Enfin, lors de toutes ces rencontres, nous demandions à nos interlocuteurs de nous fournir toute documentation pertinente pour la poursuite de nos travaux (convention collective, descriptions de tâches, journaux d'entreprise, etc.), en particulier une liste non-nominative des employés où figure leur âge, leur ancienneté et le poste occupé.

Tous les gestionnaires rencontrés sont responsables de la gestion des ressources humaines au sein de leur entreprise.²⁰ Dans certains cas, ils occupent d'autres fonctions, telles la direction de la recherche et du développement, la gestion de la formation, de la santé et sécurité, etc. Nos interlocuteurs ont tous fait des études universitaires et obtenu des diplômes dans les domaines de l'administration, de la gestion des ressources humaines ou des relations industrielles. Généralement, ils sont en poste depuis peu de temps, soit entre 3 et 5 ans. Dans un cas, la personne interrogée travaille au sein de l'entreprise depuis plus de 20 ans. Les deux représentants syndicaux sont respectivement président et vice-président de leur syndicat.

²⁰ À des fins de simplification grammaticale autant qu'à des fins de préservation de l'anonymat des répondants et des entreprises, nous utilisons le masculin tout au long de ce rapport même si certains de nos répondants sont en fait des répondantes.

L'un d'entre eux a obtenu un diplôme d'études secondaires et l'autre n'a pas terminé son secondaire V.

Après leur retranscription verbatim, les données recueillies ont été traitées par le biais du logiciel de traitement de données qualitatives *QSR NVivo*. Ce logiciel permet de segmenter des extraits de textes et de les coder dans des catégories. Certaines de ces catégories sont dérivées de nos grilles d'entrevues alors que d'autres ont été définies *a posteriori* en fonction des propos de nos interlocuteurs, c'est-à-dire de manière à dégager leurs préoccupations et leurs lectures de la réalité. Au fil de l'analyse, des catégories ont été remaniées, de nouvelles ont été créées, d'autres encore ont été fusionnées, pour ainsi tendre vers une plus grande exhaustivité et une plus grande cohérence dans le codage des propos recueillis. Notons que, dans certains cas, un extrait comportait plus d'un sens, ou plus d'une information, et pouvait ainsi être incorporé dans deux catégories distinctes.

Malgré la richesse de l'information recueillie il importe de souligner les limites du matériel utilisé pour les fins de cette recherche. D'abord, nous avons obtenu des perceptions et des préoccupations qui sont surtout propres aux directions des entreprises. En d'autres termes, les propos recueillis s'inscrivent dans un discours gestionnaire, discours qui par ailleurs a été suscité dans un contexte où nos interlocuteurs avaient peu de temps à nous consacrer. En outre, rappelons que nous n'avons pu rencontrer un représentant syndical que pour deux des cinq entreprises syndiquées et que nous n'avons en aucun cas eu accès aux salariés.

Une deuxième limite concernant nos données a trait à la composition de notre échantillon. La grande difficulté à recruter des PME manufacturières pour documenter les préoccupations et pratiques à l'égard du vieillissement et des compétences des salariés nous porte à croire que les gestionnaires qui ont accepté de participer sont peut-être parmi les plus «sensibles» au phénomène de vieillissement de la main-d'œuvre.

2.2 Les résultats de l'étude

2.2.1 Données générales sur les entreprises, les produits et leurs clients

Comme tous nos interlocuteurs ont manifesté le désir que leur entreprise ne soit pas identifiée, il nous est impossible de les décrire en détail. Toutefois, nous pouvons faire état de quelques éléments d'ordre général.

La première entreprise, qui compte 115 employés, fait partie du sous-secteur de la fabrication de «meubles et produits connexes» qui représente environ 6% des emplois manufacturiers du Québec.²¹ 85% de la production est faite en série et est qualifiée de bas de gamme, et 15% est faite sur mesure par des ébénistes. La production en série est destinée à l'exportation (États-Unis), alors que la production sur mesure est destinée au marché local. Les clients, qui sont des agents distributeurs, ne jouent pas un grand rôle dans la conception du produit. Toutefois, les délais de livraison sont de plus en plus courts (ils ont été réduits de moitié en quelques années). Depuis quelques années, la production a fortement augmenté. L'entreprise n'est pas syndiquée.

La deuxième, qui compte 171 employés, est une entreprise fabriquant environ 2500 produits de papiers d'emballage. L'entreprise compte plusieurs clients réguliers et de nouveaux s'ajoutent chaque année. Les clients sont les principaux concepteurs des produits, c'est-à-dire qu'ils ont des exigences précises (couleurs, logos, dimensions, quantités, etc.) qui changent constamment. Cette entreprise, dont la main-d'oeuvre est syndiquée, fait partie du sous-secteur «impression/activités connexes» qui représente environ 4% des emplois manufacturiers du Québec.

La troisième, qui compte 136 employés, est une entreprise de finition, de vérification et d'emballage de vêtements vendus sous différentes marques de commerce et en grande partie destinés à l'exportation. L'entreprise compte une quarantaine de clients, mais 75% de la production est destinée à 5 ou 6 clients réguliers, qui ont leurs propres normes de conception et qui procèdent à des vérifications à l'usine pour s'assurer de leur respect. Ils fournissent des catalogues dans lesquels sont décrites de façon détaillée les règles de conception et d'emballage exigées pour chaque produit. Depuis quelques années, le nombre de clients canadiens a diminué au profit de clients américains. Cette entreprise, dont la main-d'oeuvre

²¹ Les données sur la part de l'emploi des sous-secteurs sont tirées du tableau publié par l'Institut de la statistique du Québec intitulé «Estimation des statistiques du secteur de la fabrication, activité totale, PME et grandes entreprises, par sous-secteur du SCIAN, Québec, 2004» et disponible à l'adresse : http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sctr_manfc/profil_secteur/pmeacttotale2004.htm

est syndiquée, fait partie du sous-secteur des «vêtements» qui représente environ 9% des emplois manufacturiers du Québec.

La quatrième, qui compte environ 210 employés, est une entreprise de produits alimentaires appartenant à une multinationale. Ses produits sont destinés à des chaînes de restaurants et d'épiceries du Canada et des États-Unis et y sont acheminés congelés. L'entreprise compte plusieurs clients, mais environ 25% de la main-d'œuvre de l'usine travaille pour les besoins d'un seul client. Un deuxième client fait fonctionner à lui seul une ligne de production six jours par semaine. Selon notre interlocuteur, les clients de l'entreprise changent mais leur nombre total reste stable. Les produits sont conçus par le siège social de l'entreprise et les clients. Les recettes varient selon les demandes des clients (prix, qualité, quantité des ingrédients). Les clients ont aussi des exigences en terme de fraîcheur. Cette entreprise, qui est syndiquée, fait partie du sous-secteur des «aliments» qui représente environ 10% des emplois manufacturiers du Québec.

La cinquième entreprise compte 131 employés. C'est une entreprise de produits chimiques majoritairement destinés au marché domestique. Les produits sont vendus dans des chaînes d'épiceries, de pharmacies et dans des magasins à grande surface du Canada. Environ 80% de la production est destinée à ces chaînes. L'entreprise possède sa propre marque de commerce et en est totalement conceptrice. Toutefois, des produits conçus pour certaines chaînes sont élaborés par l'entreprise en fonction des demandes et besoins de leurs clients. Cette entreprise, qui est syndiquée, fait partie du sous-secteur des «produits chimiques» qui représente environ 5% des emplois manufacturiers du Québec.

La dernière entreprise de notre échantillon est une imprimerie qui compte 134 employés. Sa production est spécialisée et ses produits sont conçus pour plusieurs clients différents. Dans ce cas, le client est au centre de la conception et de la production : *«il faut donner un rendu qui va satisfaire non pas mon oeil, mais le client (...) oui, il y a le principe des critères de qualité que l'on enseigne aux gens, mais le vrai critère c'est ce que le client veut avoir»*. Cette entreprise, qui est syndiquée, fait partie du sous-secteur «impression/activités connexes» qui représente environ 4% des emplois manufacturiers du Québec.

On le voit, généralement, ces entreprises conçoivent leurs produits en collaboration avec leurs clients. Il faut noter que le client a habituellement un grand pouvoir dans cette conception.

Dans bien des cas, soit le client approuve ou non le résultat d'un produit conçu par l'entreprise, soit il impose d'emblée la composition, la recette, la qualité, etc., du produit que l'entreprise doit fabriquer.

Les préoccupations des entreprises sont diversifiées. Dans trois cas, les relations de travail constituent un des principaux soucis de l'entreprise : soit on veut améliorer ces relations, soit on veut préserver le climat de travail harmonieux qui prévaut. Dans deux cas, les principales préoccupations sont d'ordre économique (concurrence asiatique, taux de change, obtention de nouvelles parts de marché). La formation de la main-d'œuvre est un enjeu important pour deux des entreprises étudiées. Dans un cas, le recrutement de main-d'œuvre constitue un enjeu très important. Notons que la plupart de nos interlocuteurs affirment qu'il est difficile pour leur entreprise de recruter des travailleurs qualifiés, tels les électromécaniciens. Les conditions de travail, les mises à pied ou la rétention de la main-d'œuvre sont des préoccupations qui ont chacune été évoquées par un de nos interlocuteurs.

Enfin, notons qu'il n'y a qu'un seul cas où le vieillissement de la main-d'œuvre est spontanément évoqué comme préoccupation. Pour cet interlocuteur, le vieillissement de la main-d'œuvre est un problème qui se traduit en termes de déclin de productivité, ce qui constitue un problème pour la direction car elle ne peut congédier une employée en vertu de son âge. Nous y reviendrons.

Trois des six entreprises visitées donnent des contrats en sous-traitance. Dans une entreprise, même si la pratique est assez rare, des contrats de soudure et d'électricité sont donnés à l'extérieur. Aussi, certains contrats sont faits par des sous-traitants lorsque l'entreprise n'a pas la machinerie pour concevoir les produits demandés par ses clients. Dans l'entreprise de vêtements, beaucoup de travail est sous-traité. En cas de baisse d'activité, le travail des sous-traitants est rapatrié dans l'usine pour réduire les mises à pied. À ce propos, notre interlocuteur dit que *«plutôt que d'embaucher, on se sert de nos sous-traitants, pour se protéger»*. Lors de notre visite, l'entreprise de produits alimentaires sous-traitait un produit depuis deux mois. Cependant, nous dit-on, cette situation est exceptionnelle. Enfin, selon notre interlocuteur au sein de l'entreprise d'imprimerie, la direction envisage de fermer son département d'entretien pour le donner en sous-traitance car les salariés de ce département ne veulent pas travailler sur un horaire flexible, comme la fin de semaine, pour faire l'entretien préventif de la machinerie.

2.2.2 Main-d'œuvre et conditions de travail

Caractéristiques générales

Dans quatre des entreprises visitées, la main-d'œuvre est à majorité masculine, alors que dans les deux autres, soit dans les usines de vêtements et de produits alimentaires, les femmes composent la majorité de la main-d'œuvre. Dans tous les cas rencontrés, les femmes sont concentrées dans les postes qui exigent moins de force physique, mais plus d'endurance, de rapidité et/ou de dextérité.

De façon générale, nos interlocuteurs soulignent que leur main-d'œuvre est peu scolarisée. Dans certains cas, la majorité des travailleurs n'ont pas terminé leurs études secondaires. Toutefois, depuis quelques années, toutes les entreprises visitées, sauf une, exigent un secondaire V à l'embauche. Notons qu'une entreprise a instauré un programme pour aider les travailleurs en poste à obtenir leur diplôme d'études secondaires.

Dans un cas, notre interlocuteur souligne la présence de plusieurs immigrants ou de représentants de minorités ethniques dans l'usine dont certains ne parlent ni français, ni anglais.

Âge, structure d'âge et ancienneté

Dans l'usine de papier imprimé, la moyenne d'âge est de 40 ans. La structure d'âge se présente comme suit : 5% ont 24 ans ou moins, 23% ont entre 25 et 34 ans, 35% ont entre 35 et 44 ans, 30% ont entre 45 et 54 ans et 6% ont 55 ans ou plus. La proportion de salariés de 45 ans ou plus s'établit à 36%. Notons que 21 % des travailleurs ont 25 années d'ancienneté ou plus et l'employé le plus âgé a 67 ans.

Dans l'usine de vêtements, l'âge moyen est 43 ans et 51% de la main-d'œuvre a 45 ans ou plus. La structure d'âge des employés se présente de la manière suivante : 8% ont 24 ans ou moins, 18% ont entre 25 et 34 ans, 23% ont entre 35 et 44 ans, 31% ont entre 45 et 54 ans et 20% ont 55 ans ou plus. Notons que 18% des travailleurs ont 15 années d'ancienneté ou plus. L'employé le plus âgé a 64 ans.

Dans l'usine de produits alimentaires, l'âge moyen est de 40 ans. Selon notre informateur, cette moyenne s'explique par le fait que l'usine est de construction récente (20 ans) et qu'en avançant en âge, plusieurs travailleurs quittent pour un emploi physiquement moins exigeant. La structure d'âge des employés se divise comme suit : 8% ont 24 ans ou moins, 28% ont entre 25 et 34 ans, 34% ont entre 35 et 44 ans, 29% ont entre 45 et 54 ans et 9% ont 55 ans ou plus. La proportion de travailleurs de 45 ans ou plus est de 31%. 13% des employés ont 15 années d'ancienneté ou plus. L'employé le plus âgé a 62 ans.

Dans l'usine de produits chimiques, la moyenne d'âge est de 41 ans et la proportion de salariés de 45 ans ou plus s'établit à 35%. Notre interlocuteur souligne que la moyenne d'âge a diminué lors du déménagement et de l'agrandissement de l'usine il y a trois ans alors que plusieurs jeunes avaient été embauchés. La structure d'âge des employés se présente comme suit : 7% ont 24 ans ou moins, 19% ont entre 25 et 34 ans, 39% ont entre 35 et 44 ans, 26% ont entre 45 et 54 ans et 9% ont 55 ans ou plus. Aujourd'hui, l'ancienneté moyenne est de 12 ans. L'employé le plus âgé a 64 ans.

Dans l'usine d'imprimerie, la moyenne d'âge est de 53 ans. Cette moyenne s'explique par le fait que l'entreprise a peu embauché durant une longue période²² et que les effectifs ont été réduits (de 350 à 150 employés) selon le principe de l'ancienneté.

Enfin, dans l'usine de meubles, environ 40% de la main-d'œuvre a 45 ans ou plus et l'âge moyen va en augmentant. Un des salariés a 70 ans.

Horaires de travail et temps supplémentaire

Toutes les entreprises visitées fonctionnent sur des quarts de travail d'une durée variant entre 7h30 et 8h30. Dans un cas, l'usine fonctionne sur des quarts rotatifs hebdomadaires. Dans un autre, les salariés des quarts de jour et de soir font une rotation chaque semaine, mais pas ceux de nuit. Dans l'usine de vêtements, certains départements fonctionnent selon une rotation des quarts de travail. Dans deux autres cas, les usines fonctionnent sur trois quarts de travail mais il n'y a pas de rotation. Notons qu'aucune entreprise n'a de salariés à temps partiel. Lorsqu'il

²² L'entreprise a engagé deux employés entre 1978 et 1990.

n'y a pas de période de pointe nécessitant du temps supplémentaire, la semaine de travail s'étale toujours du lundi au vendredi.

La plupart de nos interlocuteurs disent que le temps supplémentaire est fréquent au sein de leur entreprise. Par exemple, dans un cas, sur certaines machines, les gens peuvent travailler une journée supplémentaire par semaine, entre 20 et 26 fois par année. Toutefois, depuis plus d'un an, à cause de la diminution des contrats, le temps supplémentaire se fait beaucoup plus rare. Dans un autre cas, certains départements ont toujours du temps supplémentaire à faire. Selon notre interlocuteur, certains travailleurs, en particulier les Québécois de «souche», ne veulent pas faire de temps supplémentaire, alors que d'autres, en l'occurrence des immigrants, vont travailler volontairement jusqu'à 12 heures par jour et 7 jours par semaine. Cette pratique est cependant en voie de disparaître car avec ce rythme, les absences et les maladies se font de plus en plus nombreuses. Dans une autre usine, notre interlocuteur évalue à 7% ou 8% la proportion des heures qui sont travaillées en temps supplémentaire. Enfin, dans une autre usine, durant les périodes de pointe, la production nécessite de faire du temps supplémentaire. Selon notre interlocuteur, les travailleurs plus âgés ne veulent plus faire de temps supplémentaire car ils en ont fait beaucoup durant leur vie, alors que, à son avis, les plus jeunes refusent d'en faire car leurs loisirs ont plus d'importance que leur travail.

Salaires et avantages sociaux

Nous n'avons pu obtenir les taux de salaire pour toutes les entreprises. Toutes celles pour lesquelles nous avons obtenu l'information offrent un salaire plus élevé que le salaire minimum. Notons que les salaires ne sont pas toujours fonction de l'ancienneté, parfois ils sont uniquement fonction du poste occupé : plus le poste demande de responsabilités, plus le salaire est élevé. Voici des exemples de l'étendue des salaires dans quelques usines. Nous excluons les salaires des postes de métier qui, dans tous les cas, sont les plus élevés.

Dans l'usine de vêtements, les salaires horaires à l'embauche varient entre 8,00\$ et 10,75\$. Après 45 jours d'embauche, la plupart des salariés obtiennent une augmentation de 25 sous de l'heure. Une augmentation similaire est accordée à tous après 13 mois d'embauche. Notons que la très grande majorité des salariés gagnent, après 13 mois d'embauche, entre 8,25\$ et 8,75\$.

Les salariés de l'usine de produits de papier gagnent entre 16,64\$ et 21,90\$. Le poste d'entrée est toujours celui d'aide général, mais les salariés sont tenus de monter dans les lignes de progression de sorte que leur salaire augmente à mesure qu'ils obtiennent un poste de plus haut rang. Entre juin 2002 et juin 2004, tous les salaires ont été augmentés de 10,5%. Les salariés sur le quart de travail du soir reçoivent une prime de 68 sous de l'heure et, ceux de nuit, 86 sous de l'heure. Les opérateurs qui forment leurs assistants reçoivent une prime durant les trois semaines d'entraînement prévues. De même, l'assistant qui est formé pour devenir opérateur reçoit un salaire plus élevé, soit la moyenne entre son salaire d'assistant et celui du poste pour lequel il est formé.

Dans l'usine de produits chimiques, les salariés gagnent entre 15,87\$ et 17,58\$. Les salariés du quart de travail du soir reçoivent une prime de 60 sous de l'heure et, ceux de nuit, 75 sous de l'heure.

Enfin, dans l'entreprise de produits alimentaires, les salariés de production gagnent entre 14,11\$ et 15,76\$. Les salariés du quart de travail du soir reçoivent une prime de 60 sous de l'heure et, ceux de nuit, 70 sous de l'heure.

En ce qui a trait aux avantages sociaux, parmi les usines syndiquées, trois d'entre elles ont un régime d'assurances collectives payé en entier par l'employeur. Ces régimes garantissent une assurance vie, une assurance invalidité, le remboursement de frais médicaux, dentaires, etc. Dans une autre entreprise, la police d'assurance collective a été abolie lors de la signature de la dernière convention collective.

Dans les entreprises syndiquées, sauf dans un cas, l'employeur fournit les vêtements de travail et, dans deux cas, il rembourse annuellement l'achat de souliers de travail.

En ce qui a trait aux vacances, tous les salariés syndiqués ont droit à des semaines de vacances rémunérées. Le nombre de semaines, de même que le taux de rémunération varient selon l'ancienneté de l'employé. Dans tous les cas, les salariés ayant moins d'une année d'ancienneté ont droit à une journée de congé par mois de service, jusqu'à concurrence de dix jours. Après un an de service, les salariés ont droit à deux semaines de vacances rémunérées. Ensuite, le nombre de semaines augmente suivant l'ancienneté. Dans un cas, le nombre de semaines de vacances maximal s'établit à trois (après cinq ans d'ancienneté), alors que dans

trois autres entreprises le nombre maximal est de six semaines (après 20 ou 25 ans d'ancienneté).

2.2.3 Organisation du travail

Dans notre échantillon, quatre usines ont un procès de travail propre à l'industrie de forme et deux propres à l'industrie de process.²³ Notons cependant que dans chacune des usines de process, certaines activités ont des traits de l'industrie de forme. De façon générale, dans les industries de forme, les salariés ont pour principale tâche de travailler et d'assembler la matière (bois, tissus, etc.). Dans les industries de process, les salariés, en particulier les opérateurs, ont pour principale tâche la surveillance et le ravitaillement des équipements automatisés.

Parmi les entreprises visitées, le flux tendu constitue le mode d'organisation le plus fréquent. Dans ce cas, les départements, ou les salariés, sont placés dans une situation de travail qui implique l'approvisionnement continu du département ou du collègue suivants. Dans la mesure du possible, les inventaires ou les zones tampons sont réduits au minimum.

Depuis quelques années, certaines entreprises ont entrepris des changements dans l'organisation du travail. Dans un cas, l'entrée en poste de nouveaux gestionnaires a permis de changer certaines façons de faire, notamment la planification de la production quotidienne. Dans un autre cas, tous les départements ont été récemment reconfigurés : ainsi, tous les postes de même nature ont été regroupés et les équipes de travail ont été supprimées. De plus, un système d'objectifs de production quotidienne par poste a été implanté dans le département employant le plus de main-d'œuvre. Dans une autre usine, la direction envisage de modifier l'organisation du travail à la suite d'un processus de type *kaisen*. Soulignons aussi que dans plusieurs entreprises, des considérations aujourd'hui plus importantes à l'égard de la qualité et de la traçabilité des produits ont fait en sorte que les salariés ont de plus en plus de rapports à produire, de statistiques à fournir, de mesures à prendre, etc. Enfin, les exigences des clients et la production de nouveaux produits entraînent dans certains cas des modifications au plan de l'organisation du travail.

²³ L'industrie de forme se caractérise par une production en grande ou petite série de produits semblables ou uniques (ex. automobiles, meuble haut-de-gamme). L'industrie de process se caractérise par l'action sur l'état ou la composition chimique de produits ou de matières premières (ex. sidérurgie, production d'aliments).

Les méthodes de travail relèvent, pour une grande part, une organisation taylorienne. La séparation entre conception et exécution du travail demeure nette. Ainsi, ces méthodes sont conçues par la hiérarchie dans une recherche de *One Best Way*. L'exemple le plus éloquent nous vient de l'entreprise de meubles, où notre informateur déclare : *«ça va être surtout sur la séquence de travail qu'on travaille, ce n'est pas seulement la méthode de travail comme telle, c'est plus comment travailler plus intelligemment et pas plus fort»*. De même, ce dernier note qu'il arrive parfois que l'on observe des travailleurs, notamment ceux qui ont un meilleur rendement, pour objectiver leurs méthodes de travail et en faire une sorte d'étalon : *«sa méthode de travail était bien meilleure, donc on a adopté sa méthode de travail (...) c'est un gars qui travaille ici depuis peut-être 2-3 mois, puis c'est en l'observant (...) c'est parce qu'il a un bon rendement (...)»*.

Dans l'usine de vêtements, on a commencé à réviser les postes de travail il y a quelques années. Le directeur de production, aux dires de notre interlocuteur, *« (...) a essayé d'éliminer des étapes, d'ajouter des étapes à quelques endroits (...)»*. Rappelons qu'au sein de cette entreprise, un système d'objectifs quotidiens et individuels a été implanté et que le travail exige une endurance physique soutenue qui entraîne, dans plusieurs cas, des blessures articulaires chez de nombreuses ouvrières.

Dans l'usine de papier d'emballage, notre interlocuteur dit que les méthodes de travail de plusieurs postes ont été conçues avec l'aide d'un ergonome qui a étudié certains postes de travail et dont les recommandations (ajouts d'équipements, postures, etc.) sont devenues des consignes de travail, des exigences de postes. Dans ce cas, on associe méthode de travail et santé et sécurité, notamment pour réduire les accidents de travail qui, aux dires d'un représentant syndical, ont été nombreux durant les dernières années. Toutefois, selon notre interlocuteur syndical, ces exigences sont difficiles à faire respecter, particulièrement chez ceux dont les habitudes sont forgées de longue date.²⁴

Postes de travail

²⁴ Notons cependant que selon le représentant syndical rencontré, les travailleurs âgés sont plus enclins que les plus jeunes à utiliser l'équipement mis à leur disposition pour alléger les tâches exigeant un effort physique.

Généralement, pour ce qui est des employés de production, trois types de postes de travail se retrouvent au sein des entreprises visitées. Le premier, et le plus important en nombre, est celui qu'on appelle aide général ou journalier. Dans la plupart des cas, il s'agit du poste d'entrée dans l'entreprise, c'est-à-dire de celui qui exige le moins de responsabilités et qui se trouve au bas de l'échelle salariale. Dans certains cas, les salariés embauchés peuvent devenir titulaires de postes plus importants en quelques semaines, alors que dans d'autres entreprises, des salariés restent aide général fort longtemps, voire toute leur carrière, car les postes plus élevés sont peu nombreux.

Le deuxième type de poste, un peu mieux rémunéré, est celui qui se situe entre le poste d'aide général et celui d'opérateur. Dans cette catégorie, on retrouve par exemple les assistants des opérateurs. Ces derniers doivent remplacer les opérateurs alors qu'ils sont en pause ou absents. Ce sont généralement les premiers postes auxquels les employés peuvent poser leur candidature après avoir acquis l'ancienneté ou la formation requise. Pour ce type de poste, on peut aussi donner l'exemple des conducteurs de chariots élévateurs que l'on retrouve dans la plupart des usines.

Le dernier poste que l'on retrouve fréquemment est celui d'opérateur. Généralement, il s'agit de la personne responsable d'une machine ou d'un équipement particulier. Les titulaires de ces postes sont toujours des gens plus âgés puisque l'octroi du poste est toujours fonction de l'ancienneté. À part les travailleurs de métier, les opérateurs sont les salariés les mieux rémunérés des usines car, nous dit-on, ils ont une grande responsabilité eu égard à la production et à sa qualité. D'ailleurs, les opérateurs doivent généralement effectuer des ajustements et l'entretien général (premier niveau) de leur machine. Cependant, le titre d'opérateur est polysémique : dans certains cas, les opérateurs sont en minorité et ce sont des travailleurs d'expérience qui obtiennent ce titre alors que dans d'autres, on nomme opérateurs la plupart des travailleurs qui utilisent une machine.

Notons que pratiquement toutes les entreprises ont engagé et/ou recherchent des électromécaniciens, ce qui témoigne de l'importance des équipements électroniques ou informatiques dans les ateliers. Dans certaines usines, on retrouve aussi des postes qui se distinguent des trois postes présentés ci haut : chauffeur de camion, chef d'équipe, technicien de laboratoire, ébéniste, etc.

Lors des entrevues, nous demandions aux représentants des entreprises visitées quels postes de travail ils jugeaient le plus importants dans l'atelier. Les réponses diffèrent d'une personne à l'autre, quoique les postes d'opérateurs et d'électromécaniciens soient évoqués à plusieurs reprises. Dans l'usine de meuble, notre interlocuteur dit que pour la production sur mesure, les ébénistes de métier sont très importants car ils ont la responsabilité de la création des meubles haut de gamme. Pour la production en série, le poste d'opérateur de scie à panneau à contrôle numérique constitue le poste le plus important, car il nécessite l'emploi d'une personne qualifiée. Ce poste sera toutefois bientôt automatisé. Dans l'usine de vêtements, les postes d'opérateurs de laveuses et de sécheuses sont les plus importants car leurs titulaires doivent avoir de l'expérience, ils manipulent des produits chimiques et les erreurs commises peuvent avoir de graves conséquences sur la production. Dans l'usine de produits alimentaires, les postes d'opérateurs de mélangeurs, où l'on prépare les recettes, constituent les postes les plus importants car une petite erreur de leur part peut engendrer des problèmes qui se répercutent sur toute la ligne de production.

Exigences physiques

Généralement, on associe le travail d'usine à l'effort physique, à la répétitivité des gestes et la rapidité des cadences. Dans les ateliers visités, malgré l'introduction de nouvelles technologies, nos observations et nos discussions avec les gestionnaires et les représentants syndicaux confirment cette idée. Cependant, on observe des variations entre les usines de même qu'entre les postes de travail.

Dans l'usine de fabrication de meubles, la plupart des postes de travail exigent des efforts physiques soutenus et de la rapidité d'exécution. Dans le département de l'expédition, les ouvriers doivent charger des camions presque sans arrêt et ils doivent soulever à répétition des poids allant jusqu'à 75 livres. Selon notre interlocuteur, les gens «*se brûlent*» et «*il y a eu un turn-over assez considérable dans ce département-là*». C'est pourquoi, pour ce type de poste, il engage des individus plus jeunes :

«Moi, je sais pertinemment que quand j'engage quelqu'un pour tel département, je n'engagerai jamais en haut de 40 ans, parce que le gars va arriver avec une hernie discale parce que je le sais que c'est physique. Exemple, le chargement des camions : j'évite de mettre du monde d'un certain âge, ça finit toujours de la même façon».

Dans l'usine de papier, les quarts de travail rotatifs constituent le principal problème relié aux exigences physiques dans l'atelier. Notre interlocuteur patronal et le représentant syndical rencontrés insistent pour dire à quel point cet horaire est difficile au plan physique, et surtout pour les gens avançant en âge. En ce qui a trait aux tâches à accomplir, à l'exception d'un département aux tâches très répétitives, les efforts physiques importants et soutenus ont été, dans l'ensemble, éliminés. À ce propos, le représentant syndical déclare : *«la job, l'emploi comme tel, ce n'est pas physique : ce sont les machines qui travaillent pour nous autres»*. En effet, pour plusieurs postes dans l'usine, les principales tâches consistent à faire de la surveillance. Pour ce qui est des postes où l'on retrouve des tâches répétitives, notre interlocuteur dit que plusieurs titulaires de ces postes ont des problèmes de dos, mais il impute ce problème aux seuls travailleurs. Ainsi, pour lui, les problèmes de dos sont attribuables au non-respect des techniques de flexion ou à la mauvaise santé physique des travailleurs, tributaire de leur sédentarité.

Dans l'usine de vêtements, tous les postes exigent beaucoup d'efforts physiques, mais de différente nature. Dans le département de lavage, on souligne que les portes des laveuses sont tellement lourdes que seuls les hommes peuvent les ouvrir. Ce geste est répété une cinquantaine de fois par jour. Toutefois, lorsque la laveuse est en marche, les opérateurs attendent, ce qui leur donne un peu de répit. Notons que dans ce département, les ouvriers ont toujours les pieds dans l'eau et qu'ils travaillent avec des vêtements mouillés. Dans le département du sablage, (on y sable les vêtements pour créer des motifs), le travail se fait manuellement et il est exigeant physiquement. Les sableurs doivent appliquer une pression selon des gestes répétitifs. Enfin, dans le département de la finition (pressage, vérification, couture, emballage), où l'on retrouve le plus de femmes, les tâches nécessitent une endurance physique soutenue. Les gestes à accomplir doivent être rapides et sont fort répétitifs. Aussi, les ouvrières sont toujours debout dans une position fixe. Dans ce département, toutes ont un objectif de production quotidien à accomplir et, comme le travail est en flux tendu, il s'accomplit sous pression. Pour notre interlocuteur, il est hors de question de permettre des disparités entre les quotas individuels exigés même si les femmes âgées ont de la difficulté à suivre la cadence. D'ailleurs, plusieurs se blessent ou développent des maladies professionnelles. Parmi les autres contraintes physiques, on peut souligner la chaleur et l'humidité.

Dans l'usine de produits alimentaires, notre interlocuteur dit que les tâches sont beaucoup moins exigeantes qu'auparavant, l'organisation de la production ayant été modifiée pour les alléger. Il évoque un poste qui demande plus d'efforts physiques, soit celui de l'opérateur préparant les recettes et devant soulever des bacs d'ingrédients pouvant peser jusqu'à 50 livres. Pour la grande majorité des postes dans l'atelier, notre informateur argue que bien que le travail soit manuel, il nécessite peu d'efforts physiques. D'ailleurs, dit-il, «*il suffit d'avoir une condition physique je dirais même pas bonne, juste acceptable, et on est capable de faire le travail*». Or, selon nos observations, le travail exige souvent une endurance physique soutenue à cause de la rapidité et de la répétitivité des gestes, de même que de la fixité du corps.

Dans l'entreprise de produits chimiques, l'observation de l'atelier et les propos de notre interlocuteur nous permettent d'affirmer que pour la très grande majorité des tâches à exécuter, le travail nécessite peu d'efforts physiques soutenus. Il s'agit ici d'une usine de *process* et le travail des ouvriers est en grande partie de surveillance et de contrôle par ordinateurs. Nous avons observé quelques postes dont les tâches sont relativement répétitives mais, selon notre interlocuteur, les ouvriers font des rotations durant la journée. Notons que la manutention des boîtes et des ingrédients est pratiquement toute automatisée.

Enfin, dans l'usine d'imprimerie, selon notre interlocuteur, des efforts physiques sont nécessaires pour certains postes, mais jamais sur une base régulière ou répétitive. Nos observations de certains postes de travail tendent à confirmer cette affirmation. Toutefois, notre visite de l'atelier a été trop sommaire pour porter un jugement global.

Changements technologiques

Tous nos interlocuteurs évoquent que leurs entreprises ont procédé à des changements technologiques au cours des dernières années. Ces changements consistent en l'introduction d'équipements informatisés, tels les panneaux à contrôle numérique sur les machines, ou encore en l'automatisation de certaines tâches ou de segments de tâches. Ces changements ont pour objectifs l'augmentation de la productivité et de l'efficacité, un meilleur contrôle de la qualité et/ou un allègement des tâches physiques. Nos interlocuteurs affirment que ces changements ont souvent comme corollaires la mise à pied de salariés, la simplification et la routinisation de tâches et la déqualification de postes de travail et de leurs titulaires.

Dans l'usine de meubles, il y a trois ans, le département de peinture a été complètement automatisé, ce qui a entraîné la mise à pied d'une vingtaine de salariés. Dans d'autres départements, les changements technologiques sont faits dans une logique de réduction d'effectifs et d'augmentation de productivité :

«Je vous dirais qu'on investit plus dans la machinerie, ce qui fait que tu élimines des postes; dans le fond, au lieu d'avoir besoin de 150 personnes, on en a besoin de juste 130 parce qu'on a mis des machines pour faciliter le travail et qui augmentaient la productivité».

Notons que l'entreprise est en train d'implanter un nouveau système de gestion informatisé qui sera entièrement contrôlé à partir des bureaux, hors de l'atelier. Ainsi, dit notre interlocuteur, l'entreprise ne sera plus «à la merci» d'opérateurs qualifiés qui sont les seuls à savoir programmer certaines machines ou à utiliser des équipements complexes. Avec ce nouveau programme, dit-il, «tu n'as juste plus besoin d'un opérateur à X dollars : je peux engager quelqu'un, peut-être un tiers moins cher».

Dans l'usine de produits alimentaires, nous retrouvons aussi cet effet de déqualification et de contrôle centralisé induit par l'introduction de nouvelles technologies. Ainsi, pour notre interlocuteur, à propos de l'introduction récente de panneaux informatiques sur la plupart des machines :

«Ça amène plein de choses intéressantes : on peut avoir des contrôles, voir quelles étaient les statistiques à quel appareil, comme un «log», tout est inscrit : qu'est-ce qu'il a fait, à quelle heure on a changé quoi; on peut implanter des séquences qu'avant l'opérateur devait savoir qu'il devait faire ça ça ça dans cet ordre-là, maintenant quand il le fait à l'informatique, l'appareil s'occupe automatiquement de le faire».

De plus, dit-il, sur certaines lignes, l'introduction de nouveaux équipements a permis d'augmenter la cadence de travail et d'augmenter la productivité, tout en diminuant l'effort physique requis. Enfin, note-t-il, les équipements introduits ont permis de simplifier les tâches de nombreux travailleurs.

Dans l'entreprise de produits de papier, plusieurs nouvelles machines informatisées ont été introduites depuis les trois dernières années et les machines déjà en place ont été modernisées. Les ordinateurs de ces machines permettent à leurs utilisateurs d'identifier certains problèmes, diagnostic qui jadis était fait par des salariés d'entretien, c'est-à-dire plus qualifiés. Notre informateur aux ressources humaines et le représentant syndical rencontrés soulignent que

l'introduction de nouvelles technologies est fort appréciée par les salariés. Notons que l'implantation de nouvelles technologies implique toujours une augmentation de salaire pour ceux qui auront à les utiliser.

Dans l'usine de vêtements, les changements récents ont trait à la mécanisation de quelques segments de tâches pour en diminuer les efforts physiques et les risques d'accidents. Cependant, les tâches restent fondamentalement manuelles et les outils et machines peu informatisés.

Dans l'usine de produits chimiques, depuis 2001, pratiquement toutes les tâches ont été automatisées. Avant cette date, le mélange de produits se faisait entièrement à la main. Aujourd'hui, tout le processus est automatisé et les ouvriers ont pour tâche de préparer, contrôler et surveiller la production à l'aide d'ordinateurs.

En somme, pratiquement toutes les entreprises ont implanté des changements technologiques dans leurs ateliers. La nature de ces changements, de même que les objectifs poursuivis et leurs effets varient d'une entreprise à l'autre. Notons que plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné le fait que lors de ces changements, les travailleurs plus âgés se sont montrés plus résistants que les plus jeunes. Toutefois, dans la très grande majorité des cas, après formation et entraînement, cette catégorie de travailleurs s'est facilement adaptée aux nouveaux équipements. Par ailleurs, ces changements ont pour conséquences des modifications au plan de la composition de la main-d'œuvre. En effet, comme nous l'avons souligné, dans certains cas la technologie permet de faire fonctionner des machines par une main-d'œuvre peu qualifiée ou encore de réduire les effectifs. Toutefois, l'introduction d'équipements informatisés fait en sorte que les entreprises ont modifié les exigences d'embauche et qu'elles recherchent désormais des candidats possédant des qualifications formelles, notamment en électromécanique. Enfin, notons que les changements technologiques n'entraînent pas des effets uniformes dans les entreprises et que dans plusieurs cas le travail exigeant des efforts physiques demeure très présent malgré les nouveaux équipements.

Contrôle du travail

De façon générale, on retrouve deux types de contrôle au sein des ateliers visités. Le premier est présent dans tous les lieux étudiés. Dans la plupart des cas, ce contrôle est exécuté par des

contremaîtres. Ceux-ci exercent un rôle de planification de la production, de support et parfois de discipline. Aussi, ils doivent veiller à faire respecter les normes de santé et de sécurité au travail. Généralement, les contremaîtres sont rattachés à un département ou à un ensemble de postes donné.

Pour plusieurs de nos interlocuteurs, les contremaîtres sont difficiles à recruter. Dans certains cas, les entreprises recrutent à l'extérieur de l'entreprise alors que dans d'autres, ce sont d'anciens salariés de l'atelier. Généralement, les entreprises recherchent des gens qui ont de l'expérience dans le type de production qu'elles font, qui ont des qualités de gestionnaire, qui font montre de «leadership» et qui ont «le sens des priorités». Notons que dans deux entreprises on retrouve, en plus des contremaîtres, des chefs d'équipes qui peuvent superviser les opérations, distribuer le travail, mais qui n'ont pas de pouvoir de sanction. Souvent, il s'agit d'employés âgés ayant une grande expérience d'un département.

Le deuxième type de contrôle, qui est plus difficile à cerner, renvoie à l'organisation du travail. Les cadences, les ordinateurs programmés ou les systèmes d'objectifs individuels constituent cette autre forme de contrôle du travail. Par exemple, dans l'usine de vêtements, pour une majorité de postes de travail, les ouvrières doivent produire une quantité déterminée par jour. Ce système permet non seulement de calculer le rendement individuel, mais il agit aussi en tant que système de traçabilité et de contrôle : *«si le contremaître se rend compte que les fils sont mal coupés dans (une pièce de vêtement), il va aller voir les étiquettes, le numéro de l'étiquette, et il va aller voir qui a fait (la pièce de vêtement)»*. Dans l'usine de produits alimentaires, la cadence et l'organisation technique font office de contrôle. À ce propos, notre interlocuteur dit que les contrôles sur les machines sont aujourd'hui informatisés et que cela amène une nouvelle forme de supervision du travail.

2.2.4 Recrutement, compétences et formation

Recrutement

Pour recruter, les entreprises utilisent toutes des méthodes «traditionnelles» telles les affiches près de l'usine ou dans l'entrée des quartiers industriels, les annonces dans les journaux ou sur Internet («Jobboom») ou par le biais d'*Emploi-Québec* et des Centres Locaux d'Emploi. Certains vont recruter dans les cégeps pour les remplacements durant les vacances d'été.

Dans certains cas, les entreprises font aussi appel à des agences de placement pour des besoins ponctuels.

Généralement, on ne signale pas de problème de recrutement pour la main-d'œuvre de production peu spécialisée, telle celle accomplissant les tâches d'aide général. Par contre, certains interlocuteurs font état d'une difficulté de rétention de la main-d'œuvre, notamment dans les ateliers où le travail est physiquement exigeant ou lorsqu'il y a des quarts de travail de nuit. Les problèmes de recrutement, et c'est un invariant dans les entreprises visitées, sont liés aux métiers, tels l'électromécanique et aux qualifications propres au type de production de certains milieux (meuble, imprimerie, etc.).

Dans l'usine de fabrication de meubles, notre interlocuteur déplore la difficulté de trouver de la main-d'œuvre compétente, c'est-à-dire ayant de l'expérience et/ou des qualifications dans ce domaine. Il explique cette difficulté par la rareté de main-d'œuvre, par le fait que les gens ne veulent plus travailler physiquement et parce que l'usine est mal desservie par les transports en commun. Ces difficultés l'obligent, dit-il, à faire appel à des agences de placement. Notons qu'au moment de l'entrevue, l'entreprise ne manquait pas de personnel et disposait d'employés susceptibles d'être engagés.

Dans l'usine de produits d'emballage, c'est le fonctionnement par quarts de travail rotatifs qui est à l'origine du problème de recrutement. Notre informateur dit recevoir énormément de curriculum vitae mais que, d'une part, plusieurs sont rejetés car les demandeurs n'ont pas terminé leurs études et que, d'autre part, plusieurs refusent l'emploi après avoir appris le fonctionnement des quarts de travail. Selon un représentant syndical, il n'y a pas de problème de recrutement dans l'entreprise car les salaires sont attractifs. Toutefois, il ajoute que depuis quelques années, l'entreprise licencie plus qu'elle n'embauche.

Dans l'usine de vêtements, on note qu'il y a un grand bassin de main-d'œuvre inoccupée étant donné la fermeture récente de plusieurs entreprises dans ce secteur. Malgré cela, le recrutement est ardu parce que le salaire est peu intéressant, que le travail est très routinier et dur physiquement et que l'usine est mal desservie par le transport en commun. On note aussi une grande difficulté de rétention du personnel, notamment à cause des conditions de travail précaires ou du retour aux études de certains salariés.

Dans l'entreprise de produits alimentaires, il n'y a aucun problème de recrutement. Comme l'entreprise est bien située dans un parc industriel, elle reçoit cinq ou six CV par jour. Les salaires y sont relativement élevés et l'entreprise n'exige pas de secondaire V pour les salariés déjà en poste, de sorte que, nous dit-on, la rétention du personnel se fait aisément.

Dans l'entreprise de produits chimiques, il y a eu des difficultés de recrutement lors de l'agrandissement de l'usine. Aujourd'hui, la seule difficulté concerne l'embauche de gens de métier, en particulier des électromécaniciens. Pour les employés de production, le taux de roulement est très faible et ceux qui quittent sont des jeunes qui ont trouvé un emploi où ils ne travailleront pas la nuit.

Enfin, selon notre interlocuteur dans l'entreprise d'imprimerie, le recrutement se fait facilement, notamment parce que les salaires sont attractifs. Cependant, il est à noter que depuis plusieurs années, l'entreprise embauche peu de nouveaux salariés, la tendance étant plutôt aux mises à pied.

En ce qui a trait aux exigences d'embauche, presque toutes les entreprises visitées demandent aux candidats un diplôme de secondaire V. Pour plusieurs, cette exigence est relativement récente (entre trois et cinq ans) et est justifiée par le fait que les machines deviennent de plus en plus complexes, ou du moins qu'elles sont de plus en plus informatisées et que les travailleurs ont de plus en plus de rapports à produire. Notons que dans une entreprise on n'exige pas de secondaire V alors que dans une autre, l'expérience dans le domaine concerné peut compenser l'absence de diplôme.

Bien que l'expérience de travail dans le domaine concerné puisse être un atout, elle n'est jamais exigée par les entreprises. Certains de nos interlocuteurs disent que les candidats sont formés à l'interne, qu'ils ont une période de probation ou encore que le travail s'apprend dans un court laps de temps. Dans certains cas, on demande une condition physique particulière liée au type de production : par exemple, dans les deux usines où l'on fait de l'imprimerie, on demande à ce que les candidats ne soient pas daltoniens et qu'ils sachent distinguer les couleurs. Par ailleurs, dans tous les cas, comme il s'agit de travail d'usine, on demande à ce que les candidats soient en bonne santé physique et, dans certains cas, qu'ils soient endurants, rapides et qu'ils aient de la dextérité.

Compétences

Puisque que notre étude s'intéresse aux employés de production, c'est sur leurs compétences que nous avons insisté dans les entrevues. Les gestionnaires, lorsque interrogés sur les compétences exigées, font pratiquement toujours référence au diplôme d'étude secondaire qu'ils demandent souvent depuis peu de temps. La majorité de nos interlocuteurs soutiennent que les salariés de leur entreprise ont peu de scolarité et que le travail à faire exige peu de compétences particulières.

Les compétences recherchées chez les salariés sont qualifiées comme étant «de base», c'est-à-dire savoir lire, écrire et compter. Parfois, elles sont plus spécifiques à l'entreprise : connaissance du textile dans une entreprise de vêtements, savoir distinguer les couleurs dans les imprimeries, etc. Dans plusieurs cas, la rapidité, l'assiduité, la dextérité, la concentration, la résistance physique sont des qualités recherchées. Lors de nos entrevues avec les gestionnaires, ces «compétences» sont exprimées ainsi : «être fiable», «bien faire le travail», «être en bonne santé physique», «être réveillé», «ne pas avoir toujours le nez en l'air», «ne pas avoir les deux pieds dans la même bottine», etc.

Pour notre interlocuteur au sein de l'usine de vêtements, la majorité des postes de travail ne nécessite aucune compétence particulière. Pour lui, il n'y a que certains postes où l'employé doit savoir mesurer ou coudre. Il faut noter que pour la plupart des tâches, la rapidité d'exécution constitue le principal critère de jugement. Un employé compétent, c'est quelqu'un de ponctuel, d'assidu et de rapide. Les plus compétents, dit-il, sont ceux *«qui comprennent plus ce qu'on fait»*, et sont généralement opérateurs. En bref, il argue qu'un employé compétent c'est quelqu'un *«qui fait le travail qu'on lui demande comme on lui demande, ni plus ni moins. C'est beaucoup plus une attitude qu'une compétence chez nous»*.

Pour cette entreprise, nous avons obtenu plusieurs descriptions de postes. Sur chacune de ces descriptions, il est en outre question de «prérequis ou compétences», de «formation et expérience» et d'«aptitudes personnelles». Par exemple, pour un opérateur de machine à laver, les compétences exigées sont : «savoir lire et écrire l'anglais», «savoir compter», «connaissance du français», «capable de suivre les instructions». Dans la rubrique «formation et expérience», il est surtout question de connaissances : «la connaissance des produits chimiques est un atout», une «connaissance du département de jet de sable est un avantage»,

«une bonne connaissance du textile est primordiale». En ce qui a trait aux aptitudes personnelles, on dit : «bonne vision – jugement», «consciencieux», «efficacité et vigilance», «esprit d’initiative et autonomie», «force physique». Pour le poste de presseur, on demande comme prérequis ou compétences une «connaissance du produit», une «connaissance du département de la finition» et une «connaissance du français». Pour ce qui est des aptitudes personnelles, on désire que l’employé fasse preuve de «sens de l’organisation et de discipline», de «sens de l’observation», d’«esprit critique», d’«esprit d’initiative» et d’«autonomie», de «minutie – travail bien fait», de «rapidité», d’être «capable de travailler en équipe»²⁵, de «patience». Cet exemple montre que les notions de compétences, de connaissances, d’aptitudes et d’expériences ne sont pas mutuellement exclusives et qu’elles sont utilisées sans véritable distinction.

L’entreprise de produits chimiques a constitué, avec l’aide d’un consultant, un document sur deux types de compétences recherchées : les «compétences essentielles (compétences-clés)» et les «compétences autres». Parmi les compétences essentielles, on retrouve «axé sur les résultats», «gestion du changement», «orientation client» et «travail d’équipe». Ces compétences sont exigées pour les superviseurs et ces derniers doivent les susciter chez les employés de production. Parmi les «compétences autres», on retrouve «assiduité et ponctualité», «coaching», «communication», «connaissances techniques», «initiative», «innovation», «jugement», «leadership», «organisation». Notre interlocuteur admet que ces descriptions de compétences s’appliquent fort peu aux employés de production. D’ailleurs, il affirme qu’il n’y a pas de système d’évaluation des compétences chez les salariés de l’atelier. Toutefois, dit-il, il est requis que les employés d’usine soient responsables à l’égard de la qualité, qu’ils soient capables de travailler en équipe et qu’ils soient capables de s’adapter aux changements. Aussi, «on veut s’assurer que les gens répondent au niveau d’attente qui est spécifique à leur poste», notamment en ce qui a trait à la maîtrise de nouvelles technologies.

En termes de compétences recherchées chez les salariés, notre interlocuteur au sein de l’entreprise de produits alimentaires dit que pour la très grande majorité des tâches, on demande que l’individu sache lire, écrire et compter et qu’il sache s’exprimer en français «juste pour qu’il comprenne les consignes de travail». Depuis quelques temps, l’entreprise exige un secondaire V des candidats à l’embauche. De plus, un examen médical est exigé.

²⁵ Même si notre interlocuteur dit qu’il n’y a pas de travail d’équipe dans l’atelier.

Notre interlocuteur argue que les compétences recherchées sont peu spécifiques car «*c'est des tâches quand même assez simples*». Pour lui, un employé compétent doit respecter deux critères : être fiable et être capable d'exécuter le travail.

L'entreprise de produits alimentaires a elle aussi publié un document sur les «compétences clés» recherchées chez les employés. Il s'agit de : «orienter vers les résultats d'affaires», «mobiliser en fonction des objectifs communs», «dynamiser et encourager le perfectionnement de ses collaborateurs», «entretenir une culture de travail d'équipe», «harmoniser ses relations interpersonnelles avec les valeurs de l'organisation». Les compétences sont traduites en un référentiel de 5 ou 6 «comportements clés» ou «indicateurs de comportements» qui sont évalués selon un degré de maîtrise. D'ailleurs, dans un document en anglais «générique» à toutes les usines de la multinationale, on parle de «*14 differentiating competencies and their companion behavior*». Les documents ne mentionnent pas qui, dans l'entreprise, doit posséder de telles compétences. Lorsque nous demandons à notre interlocuteur qui est ciblé par ces compétences, il répond que cela ne saurait s'appliquer véritablement aux employés de production.

Parmi les quelques descriptions de tâches obtenues pour cette entreprise, il est parfois question d'exigences de poste. Par exemple, pour les préposés à la salubrité classe A, on demande un «sens de la mécanique (sens pratique)», une «dextérité manuelle», «une facilité d'apprentissage», un «sens de l'observation et de la précision/souci du détail», une «agilité» et «savoir lire et écrire». Pour les opérateurs, on demande qu'ils sachent «lire, écrire et compter», «démontrer de l'initiative et un certain jugement» de même qu'ils aient une «capacité d'attention et de concentration soutenue».

Dans le cas de l'entreprise d'imprimerie, la direction a mis en place une forme de gestion par les compétences. Il s'agit de compétences techniques et très pointues, certains postes en exigeant environ 300 différentes. Notre interlocuteur est l'instigateur de ce système, c'est-à-dire d'un référentiel de compétences pour chaque poste et d'un carnet de compétences pour tous les employés. Par la formation et la validation des «acquis de compétences», les employés peuvent progresser dans la hiérarchie des postes fondée sur la complexité technique de ceux-ci. Cette pratique a pour dessein explicite d'assurer la relève, notamment parce qu'aucune école n'enseigne ce type de production. Certains employés avançant en âge, qui souvent sont des opérateurs d'expérience, sont appelés à objectiver leurs savoir-faire pour

constituer des référentiels de compétences pour chacun des postes. Aujourd'hui, selon notre interlocuteur, le travail est beaucoup plus complexe qu'auparavant, notamment à cause des nouvelles technologies. Dans l'usine, les compétences s'acquièrent au gré des formations dispensées et de l'expérience. Au-delà de ces compétences acquises à l'interne, les candidats à l'embauche doivent démontrer qu'ils ne sont pas daltoniens, critère d'embauche fort important.

Dans l'usine de papier d'emballage, lorsque nous demandons à notre interlocuteur quelles sont les compétences recherchées chez les salariés, il répond que depuis cinq ans, on exige que les candidats à l'embauche détiennent un diplôme de secondaire V. Lors de l'entrevue, il fait passer un test de connaissances pour vérifier si la personne est capable de compter, de faire une règle de trois et de calculer des mesures. On demande aussi au candidat d'écrire un texte de cinq lignes. Les salariés déjà en poste, notamment les opérateurs, doivent être capables d'utiliser un panneau de contrôle numérique. Cette compétence s'acquiert par une formation à l'interne lorsqu'un individu pose sa candidature sur un poste donné. De plus, il souligne que tous les employés doivent démontrer de l'initiative; cette compétence renvoie à la responsabilité de tous à l'égard de la production. Ainsi, il donne l'exemple de l'employé qui dit à son contremaître qu'une pièce d'équipement est défectueuse au lieu de continuer à travailler sans s'en soucier. Un employé compétent est quelqu'un «*qui va remplir les exigences du poste (...), qui va atteindre ses objectifs*». C'est aussi un employé qui a un sentiment d'appartenance élevé envers l'entreprise, qui est consciencieux et responsable envers la qualité et le bon fonctionnement des équipements. C'est, enfin, un employé qui donne des idées à l'entreprise pour que celle-ci développe de nouveaux produits.

Pour cette usine, nous avons obtenu copie des descriptions de tâches de la plupart des postes de travail. Pour les postes d'opérateur pressier et d'assistant pressier, il existe un tableau de compétences où l'on spécifie les tâches et activités de l'employé selon l'ordre des compétences et le degré de compétences requis selon une échelle de 1 à 10. L'échelle fait référence au degré de complexité. Par exemple, on accorde 10 au contrôle de la qualité et 1 pour la propreté des lieux et de la presse, 9 pour la conduite de la presse et 2 pour le dérouleur et l'enrouleur, etc. Lors de l'affichage d'un poste vacant, l'entreprise décrit ses exigences en termes de «qualifications». Dans tous les cas, l'entreprise demande : «savoir lire, écrire, connaître ses mesures et savoir manipuler un ruban à mesurer», «aptitudes à l'hygiène», «démontrer de l'initiative», «avoir une bonne condition physique», «savoir distinguer les

couleurs» sous la rubrique «qualifications requises». Dans certains cas, on demande des qualifications un peu plus spécifiques liées au poste à combler. Par exemple, certains doivent avoir une base en mécanique (par l'expérience), être capables de faire des ajustements sur la machine, être éventuellement capables de remplacer l'opérateur au besoin, etc.

Notons que le représentant syndical de cette usine qualifie les relations entre la direction et le syndicat de plus ou moins bonnes, en particulier à cause d'un conflit de travail qui perdure depuis plus de deux ans. Ce conflit remonte à l'époque où l'entreprise avait acheté une nouvelle machine qui nécessitait, selon la direction, d'être opérée par des électromécaniciens qu'elle a embauchés à l'extérieur de l'usine. Le syndicat a déposé un grief car, selon la convention collective, le poste d'entrée dans l'usine est obligatoirement aide général. La progression dans les postes plus élevés se fait toujours par ancienneté, après que le candidat ait reçu une formation et démontré qu'il est en mesure d'occuper le poste. De plus, selon le syndicat, nul besoin d'être électromécanicien pour occuper ce poste. Cet exemple est intéressant car il met en relief le caractère non neutre de la définition des compétences ce qui, dans ce cas, s'est soldé par une détérioration des relations de travail.

Formation

Tous nos interlocuteurs ont souligné que la formation constitue un enjeu important pour leur entreprise et la plupart ont des plans formels de formation dont la nature varie. Cependant, l'objectif reste sensiblement le même, à savoir que les travailleurs soient flexibles et qu'ils puissent travailler sur des postes de plus grande responsabilité.

Dans l'usine de fabrication de meubles, notre interlocuteur croit que la formation de la main-d'œuvre devrait être une priorité lors de périodes hors pointe. Cependant, dit-il, la direction refuse d'aller de l'avant avec cette idée, notamment parce que le coût est jugé trop élevé. Notre interlocuteur dit avoir fait une «matrice de flexibilité» pour évaluer les besoins en termes de formation. Cet outil consiste à consigner tous les postes de travail et les employés capables d'y travailler. Après cet exercice, il a remarqué que pour certains postes de travail, il n'y a que le titulaire actuel qui est en mesure de l'occuper. Il a donc suggéré à la direction de former des jeunes sur ces postes en les jumelant avec les titulaires actuels. Toutefois, la direction n'a pas entrepris de démarches en ce sens.

Au sein de l'usine de produits de papier on dénote quatre types de formation. Le premier concerne un programme qui permet aux travailleurs n'ayant pas terminé leur secondaire de suivre des cours et d'obtenir un diplôme d'équivalence de secondaire V. Ce programme a été instauré parce qu'on exige désormais un diplôme d'études secondaires pour opérer certaines machines. Le deuxième type renvoie à l'introduction de nouvelles machines. Souvent, lorsque l'entreprise achète une machine, un formateur de l'entreprise qui en est conceptrice vient entraîner le candidat au poste d'opérateur. Un autre type de formation a lieu lorsqu'une personne pose sa candidature pour obtenir un poste vacant ou susceptible de l'être. Dans ce cas, le candidat a généralement trois semaines de formation avec l'opérateur de la machine concernée ou avec toute personne pouvant le former. Notons que notre interlocuteur dit que les assistants des opérateurs ont une «*formation continue*» car ils travaillent en équipe et peuvent ainsi apprendre le travail de l'opérateur. Enfin, tous les mois, l'entreprise organise des séances de formation en santé et sécurité.

Dans l'entreprise de vêtements, la formation renvoie essentiellement à l'apprentissage supervisé des tâches à effectuer. Par exemple, lorsque l'entreprise engage un nouvel employé, celui-ci est placé près d'une personne qui a plus d'expérience et qui peut lui montrer le travail à faire. Dans ce cas, le contremaître du département vient vérifier de temps en temps si le travail est bien fait. Pour ce qui est des postes d'opérateurs, les candidats sont entraînés durant une courte période de temps.

Dans l'entreprise de produits alimentaires, on retrouve sensiblement le même type de formation que dans l'usine de vêtements, à savoir que la formation se limite à l'apprentissage des postes de travail. Or, le poste le plus important en nombre est celui d'aide général, et notre interlocuteur dit que l'apprentissage des tâches nécessite une journée ou deux. Quant aux postes d'opérateurs, l'apprentissage peut prendre une semaine, voire deux au maximum. À ce propos, notre interlocuteur dit : «*on leur donne un minimum de formation pour qu'ils puissent être à l'aise à opérer l'appareil*».

Notre interlocuteur au sein de l'usine de produits chimiques dit que l'entreprise se conforme à la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, c'est-à-dire qu'elle consacre 1% de sa masse salariale à la formation. La formation est dans la majorité des cas dispensée au personnel d'encadrement et aux travailleurs de métiers, en particulier aux électromécaniciens. De la formation sur le travail en équipe sera dispensée au cours de

l'année 2005. Les superviseurs seront les premiers à être formés et les travailleurs de production le seront ensuite. Notons qu'au moment de l'entrevue, l'entreprise payait les frais de formation pour des mécaniciens de l'usine afin que ces derniers obtiennent des qualifications en électromécanique. Enfin, comme dans la plupart des entreprises visitées, les travailleurs qui posent leur candidature sur un autre poste sont formés par le titulaire du poste ou par un employé qui en a l'expérience.

Depuis quelques années, l'entreprise d'imprimerie, a mis sur pied un programme de formation continue de la main-d'œuvre. Ce programme est construit selon un principe d'acquisition continue de compétences, entendues en termes techniques. Tous les salariés sont tenus d'acquérir progressivement des compétences qui sont validées et inscrites dans leur dossier personnel. C'est l'employé qui, lorsqu'il se sent prêt, demande à son superviseur de valider les compétences qu'il estime maîtriser. Selon notre interlocuteur, bien que cela demeure hypothétique, un salarié qui connaît toutes les tâches et fonctions des postes dans l'usine doit maîtriser environ 600 compétences. Pour les postes les plus complexes, les titulaires doivent démontrer qu'ils maîtrisent environ 300 compétences spécifiques. La formation se divise toujours en deux : une partie théorique, dans une salle conçue à cette fin, et une partie pratique sur les équipements dans l'atelier.

Un élément fondamental du programme consiste en l'élaboration de manuels dans lesquels certains travailleurs d'expérience consignent les opérations concrètes, c'est-à-dire leur savoir et savoir-faire, liées à leur travail. Ces travailleurs transmettent ensuite leur savoir aux plus jeunes avec l'aide du manuel; ils deviennent formateurs et ils participent à la création de cours théoriques donnés à l'interne. Notons que ce travail est volontaire et que ces employés ne reçoivent aucune prime pour l'exécuter. Aux dires de notre informateur, ces employés sont très satisfaits d'accomplir ces tâches d'objectivation et de transmission de leur savoir.

2.2.5 Le phénomène du vieillissement dans les entreprises

Cette section met en lumière la question du vieillissement telle qu'exposée par nos interlocuteurs. Dans un premier temps nous discuterons du phénomène du vieillissement tel que décrit par les représentants patronaux et syndicaux rencontrés. Ensuite, nous relèverons les causes qui induisent, selon eux, ce vieillissement. Puis, après avoir discuté des

conséquences du phénomène, nous relèverons les moyens utilisés par les entreprises pour le gérer et les pratiques spécifiques dédiées aux travailleurs vieillissants.

Description du phénomène

D'emblée, nous devons distinguer deux types de vieillissement : le vieillissement individuel, et le vieillissement de la main-d'œuvre, c'est-à-dire collectif, qui est un phénomène démographique. De façon générale, nos interlocuteurs sont beaucoup plus enclins à discuter du vieillissement individuel que du vieillissement collectif. La plupart de nos interlocuteurs s'entendent pour dire que le vieillissement de la main-d'œuvre, comme celui de la population, est un phénomène inéluctable. Tous affirment avoir entendu les discours et les «avertissements» à cet égard, mais le phénomène ne touche pas les entreprises de la même façon.

Dans deux entreprises de notre échantillon, le vieillissement de la main-d'œuvre ne constitue pas un enjeu :

« (...) on a quand même une pyramide d'âge assez diversifiée. On n'aura pas de crise dans cinq ans, dans dix ans ou dans quinze ans : nos gens on les remplace à mesure et c'est assez diversifié».

«On a quand même au niveau de l'usine une relève de plus jeunes qui commencent à avoir 2-3 ans d'expérience, qui commencent à connaître la boîte, qui commencent à connaître les équipements; je pense que ça devrait pas trop être perturbateur le vieillissement chez nous».

Dans les quatre autres entreprises de notre échantillon, le vieillissement de la main-d'œuvre est conçu comme un enjeu important, bien que le degré «d'urgence» et les pratiques pour y faire face soient différents.

Dans l'usine de meubles, notre interlocuteur, qui est responsable des ressources humaines, affirme répéter à ses patrons que le vieillissement de leur main-d'œuvre commence à être inquiétant et que des mesures doivent être prises. Mais, nous dit-il, ses demandes sont jusqu'à présent restées lettre morte.

Dans l'usine de vêtement, la question du vieillissement interpelle la direction, mais elle «*ne sait pas trop comment l'aborder*». Il faut dire que dans ce cas-ci, la question du

vieillesse se pose toujours en termes individuels. En effet, on nous souligne à plusieurs reprises que les gens avançant en âge ont de plus en plus de difficulté à suivre la cadence de travail.

Dans l'usine de papier d'emballage, la question du vieillissement de la main-d'œuvre est certes importante, mais elle ne le sera vraisemblablement que plus tard : *«c'est sûr que dans dix ans d'ici, il va falloir en embaucher, il y en a plusieurs qui vont partir (...) éventuellement nous on va avoir des problèmes aussi avec la relève, c'est sûr, tu as vu ma liste d'ancienneté, il y a des gens qui vont partir»*. Notre interlocuteur souligne que cette question sera discutée en 2005 lors d'un important processus de réorganisation du travail destiné à améliorer la productivité. Pour l'instant, dit-il, *«je vous dirais qu'on ne s'est pas attardé à ça comme tel»*.

Enfin, dans le cas de l'usine d'imprimerie, le vieillissement collectif constitue une préoccupation importante, et très actuelle, pour la direction. En effet, comme l'entreprise n'a embauché qu'un ou deux employés depuis plusieurs années, l'âge moyen de la main-d'œuvre est relativement élevé. C'est pourquoi, depuis quelques années, un programme de transmission des acquis a été implanté.

Or, par-delà ces considérations d'ordre général, le phénomène du vieillissement est dans bien des cas traduit en terme de *problèmes individuels*, tels ceux reliés au déclin de la santé, de la force, de la rapidité ou de la dextérité. En effet, le déclin de la condition physique, fortement induit par les conditions de travail, est considéré comme un des premiers indicateurs de vieillissement. Par exemple, un interlocuteur dit que la direction ne sait comment aborder la question du vieillissement. Pour lui, *«c'est un problème d'éthique plus que d'autre chose»*. En effet, dit-il, *«on trouve ça difficile de dire à une dame que ça fait 15-16 ou 17 ans qu'elle travaille ici : «écoutez madame, on va avoir de la difficulté à vous garder parce que vous ne suivez plus la cadence»»*.

Description des travailleurs vieillissants

Nous avons demandé à chacun de nos interlocuteurs de nous décrire les travailleurs âgés. Notons d'emblée que tous soulignent qu'il y a une grande différence selon le type de travail effectué. En effet, nos interlocuteurs distinguent le travail de production, qui est physiquement exigeant, de celui du travail d'encadrement ou de bureau. Comme notre étude s'intéresse aux

travailleurs de production, nous insisterons uniquement sur les descriptions obtenues pour ces derniers.

De façon générale, nos interlocuteurs décrivent les travailleurs âgés à la fois positivement et négativement : on les dit expérimentés et dédiés à leur travail, mais aussi affaiblis physiquement, moins productifs et résistants aux changements. Ces éléments sont ressortis des entretiens avec régularité.

L'expérience des travailleurs vieillissants ne fait aucun doute aux yeux des répondants. D'ailleurs, ces travailleurs occupent généralement les postes exigeants plus de responsabilités et d'expérience, tels les postes d'opérateurs de machines. Notons cependant que malgré l'importance accordée à l'expérience des travailleurs âgés, plusieurs des répondants arguent, lorsqu'ils décrivent les exigences d'embauche ou celles de postes de travail, que le travail de production dans leur entreprise ne nécessite pas une longue formation, qu'il s'apprend relativement facilement et rapidement.

Dans l'usine de fabrication de meubles, les travailleurs affectés à la production haut de gamme sont des ébénistes âgés et, à ce propos, notre interlocuteur dit que *«c'est du monde âgé, parmi les plus âgés, donc ce n'est pas du monde qui sont efficaces en termes de rapidité, mais c'est du monde dont les connaissances sont incroyables (...)*». De façon générale, dit-il, par expérience les travailleurs âgés savent contourner les exigences physiques induites par l'organisation du travail et cela leur permet de conserver un rythme de travail stable : *«les personnes âgées, as-tu déjà remarqué, en avançant en âge, développent des méthodes de travail qui vont faire qu'ils ne seront peut-être pas les plus vite, mais ils vont conserver un certain rythme parce qu'ils sont plus ingénieux»*. D'ailleurs, dit-il, ces derniers gardent jalousement leurs trucs *«parce qu'ils ont peur de perdre leur job»*.

Dans une autre entreprise, notre interlocuteur affirme que les travailleurs âgés ont une expertise de travail qu'ils transmettent aux plus jeunes. Cette expertise renvoie à leur grande connaissance des produits fabriqués et des problèmes qui peuvent survenir lors de leur fabrication. Un représentant syndical de cette entreprise croit que la caractéristique première des travailleurs âgés est leur expérience : *«ce sont des gens qui ont beaucoup d'expérience, qui ont beaucoup vécu»*.

Dans l'usine de vêtement, malgré le fait que la question du vieillissement se pose essentiellement en termes de problème de productivité, notre interlocuteur argue que *«notre expérience, c'est des gens qui commencent à être âgés»*.

Dans l'entreprise de produits alimentaires, notre informateur affirme, au sujet des travailleurs de l'atelier, que *«lorsqu'ils sont rendus à un certain âge un petit peu plus avancé dans la quarantaine, 45 ans, ils ont beaucoup d'expertise dans l'usine, ils sont aux postes où ils sont compétents (...)»*.

Dans l'usine de produits chimiques, notre interlocuteur décrit les travailleurs âgés en ces termes : ce sont *«des gens qui ont beaucoup d'expérience pour moi. Des gens qui connaissent l'entreprise depuis plusieurs années et qui sont, je pense, un actif pour la compagnie»*.

Par ailleurs, quelques-uns de nos interlocuteurs soulignent que les travailleurs âgés ont moins d'accidents de travail que les plus jeunes, notamment grâce à leur expérience. Par exemple, on affirme que même si le risque de blessures est plus élevé chez les travailleurs vieillissants, ces derniers savent mieux soulever les charges et, ainsi, se blessent moins fréquemment. Dans un cas, on dit que les accidents de travail sont très rares chez les travailleurs âgés : *«mes plus âgés, c'est très rare qu'ils ont des accidents (...) ce sont mes plus jeunes [qui en ont le plus souvent]»*. On explique ce fait par l'expérience des plus vieux, mais aussi parce que ceux-ci utilisent plus les équipements et l'aide pour soulever les charges. Notons cependant que dans d'autres cas, on affirme le contraire, à savoir que les accidents de travail et les blessures sont plus fréquents chez les travailleurs vieillissants. Par exemple, dans un cas, le représentant syndical dit que les travailleurs âgés refusent de porter certains équipements de protection (gants, lunettes). Dans deux entreprises où la dextérité manuelle, la rapidité et la répétitivité des tâches caractérisent l'activité de travail, les accidents et blessures résultent de l'usure physique et touchent particulièrement ceux qui font le même travail depuis longtemps, c'est-à-dire souvent les plus âgés.

Mis à part l'expérience, nos répondants relèvent une autre caractéristique «positive» des travailleurs âgés. Celle-ci a trait aux rapports que ces derniers entretiennent envers leur travail et leur employeur. En effet, les travailleurs âgés sont considérés comme loyaux et dédiés à leur travail. Ces qualités concernent spécifiquement les travailleurs âgés et sont évoquées par opposition aux plus jeunes. Par exemple, une personne interrogée argue que

«les personnes âgées ont un sentiment d'appartenance plus grand que les plus jeunes». On retrouve aussi cette perception chez un représentant syndical qui affirme que *«les plus vieux qui travaillent ici ils en ont de l'appartenance. Un peu plus que les jeunes vont en avoir aujourd'hui».*

Dans le rapport qu'entretiennent les travailleurs vieillissants envers leur travail et leur entreprise, plusieurs de nos informateurs soulignent leur assiduité et leur dévouement. En outre, un interlocuteur affirme que les travailleurs âgés s'absentent moins que les plus jeunes : *«c'est très rare qu'une personne âgée s'absente, très très rare».* De plus, dit-il, lorsque les travailleurs âgés s'absentent pendant quelques heures, ils les reprennent durant le reste de la semaine, ce qui rarement le cas chez les plus jeunes. Aussi, selon lui, les travailleurs âgés *«ne s'absentent pas pour rien, ils sont conscients que quand ils s'absentent, il y a un coût relié à ça».* Pour un représentant syndical, *«les travailleurs plus vieux sont plus consciencieux que les plus jeunes»*, perception d'ailleurs partagée par plusieurs représentants patronaux. Selon un gestionnaire rencontré, les travailleurs plus âgés sont plus fiables et plus responsables que les plus jeunes. Un représentant syndical de cette entreprise abonde dans le même sens en affirmant que les plus vieux sont plus *«sérieux»* et font preuve de beaucoup plus d'assiduité que les plus jeunes. Selon lui, cela s'explique par le fait que les travailleurs âgés ont beaucoup plus de responsabilités (famille, logement, etc.). Enfin, dans un dernier cas, un répondant affirme que les travailleurs âgés sont beaucoup plus disponibles, et ont plus de volonté, à faire du temps supplémentaire. Selon lui, ils sont beaucoup plus conscients que les jeunes des besoins de leur employeur. De même, dit-il, le travail chez les jeunes n'occupe pas la centralité de leur vie, contrairement aux plus vieux.

En ce qui a trait à la description plus négative du vieillissement, qui est pratiquement toujours évoqué en termes individuels, l'affaiblissement et le déclin de la santé physique sont avancés à quelques reprises. Par exemple, un interlocuteur dit : *«souvent, ben, nos personnes âgées sont à leur affaire, mais... c'est le physique qui ne suit plus».* Dans ce cas précis, les conditions de travail et les exigences de répétitivité et de rapidité sont largement en cause. Ainsi, pour notre interlocuteur, avec le système d'objectifs par postes à respecter, on est en mesure d'affirmer que *«les dames en vieillissant (surtout les dames, parce que ce sont majoritairement des femmes qui sont là) perdent de la vitesse et elles ont de la difficulté à suivre».* C'est pourquoi il décrit les travailleurs vieillissants comme *«des gens qui sont moins*

productifs et qui sont de plus en plus absents pour cause de maladie». Par ailleurs, les causes de maladie sont bien connues :

«elles ont toujours travaillé physiquement. Donc, un moment donné, à force de travailler toujours avec tes mains, bien les dames vont avoir des problèmes avec leurs poignets, vont avoir des problèmes avec leurs jointures, des choses comme ça, donc elles sont appelées à manquer plus souvent».

Dans une autre entreprise, on retrouve sensiblement la même perception à l'égard des travailleurs âgés. Ainsi, pour notre interlocuteur, le principal problème relativement à cette catégorie de travailleurs c'est que *«physiquement, ils sont brûlés»*. Selon lui, bien que cette détérioration physique puisse en partie être allégée par l'expérience, notamment par des méthodes de travail forgées avec le temps, il n'en demeure pas moins que la vitesse d'exécution décroît avec l'âge et que cela constitue un problème. Dans un autre cas, notre interlocuteur fait aussi référence à la détérioration physique des travailleurs âgés : *« (...) en haut de 40 ans, ta colonne ne s'en vient pas, elle ne s'en va pas en s'améliorant, elle va juste en se détériorant»*.

Enfin, les représentants syndicaux rencontrés font le même type d'observations. Pour l'un, plusieurs travailleurs âgés ont des problèmes de vue, sont moins rapides, ont moins de force et sont moins en forme. Pour l'autre, les travailleurs vieillissant *«ont de la misère à suivre la parade»*, leurs mouvements sont plus lents et ils se blessent plus fréquemment.

Le deuxième élément caractéristique des travailleurs âgés évoqué avec régularité est celui qui a trait à leur résistance au changement. Cette assertion se traduit de différentes façons et elle est présente dans pratiquement tous les discours entendus à propos des travailleurs vieillissants. Voici quelques exemples.

Un interlocuteur affirme que *«quand on parle de changement, c'est-à-dire que ceux qui ont le plus une tête de cochon, c'est des gens de 50 ans et plus, c'est dur»*. Ces personnes ont un rythme de travail qui est stable mais *«quand tu veux augmenter le rythme de croisière, là tu les perturbes, là ils ont une tête de cochon, et ils ne veulent rien savoir, ils bloquent, ils sont «boqués», ils sont bloqués. C'est à peu près 80% que c'est comme ça»*. Selon lui, ce comportement est propre à cette usine, c'est-à-dire que c'est une façon d'exprimer une

frustration face à des patrons qui ne font que rabrouer les travailleurs et qui ne répondent jamais à leurs doléances.

En ce qui a trait aux problèmes particuliers relativement aux travailleurs âgés, un répondant déclare : *«c'est sûr qu'il y a toujours des résistances aux changements»*. À ce propos, un représentant syndical de cette entreprise affirme que plusieurs travailleurs âgés *«sont un peu récalcitrants à la nouvelle technologie, ils ont peur de perdre leur job»*. Cependant, le représentant de l'entreprise souligne qu'après explications et séances de formation, les travailleurs âgés s'adaptent facilement aux changements.

Dans l'usine de produits alimentaires où l'informatique a été récemment implantée sur toutes les lignes de production, les gens de 40 ans et plus²⁶, dit notre informateur, sont un peu inquiets : *«l'informatique peut leur faire peur à un certain niveau»*. Toutefois, dit-il, ces travailleurs reçoivent une formation préalable et peuvent se pratiquer de sorte qu'à terme, tous s'adaptent et acceptent les changements. On retrouve ce même constat dans une autre entreprise. Ainsi, on dit des travailleurs âgés qu'ils sont *«peut-être plus rébarbatifs à l'occasion des changements»* mais que *«dans l'ensemble, une fois qu'on leur a bien expliqué ce qu'on veut faire puis comment, ça va bien»*.

Enfin, dans un dernier cas, notre informateur déclare, à propos de la formation dispensée aux plus âgés : *«on essaye de leur en donner mais, quelqu'un qui a eu des mauvaises habitudes pendant 25 ans c'est très très difficile d'y faire perdre»*. En général, dit-il, ce n'est pas par manque de volonté, mais c'est *«parce qu'ils ont beaucoup de difficulté à absorber ce qu'on veut leur montrer (...) comme on dit : ils sont dépassés par les événements»*.

Quel est le seuil à partir duquel un employé devient «âgé»?

Lors de nos rencontres avec les gestionnaires d'entreprises et les représentants syndicaux, nous demandions à quel moment ils considéraient qu'on peut dire d'un employé qu'il est âgé. Généralement, on nous répond que cette limite dépend de la nature du travail. Dans le cas d'un travail de production, pour plusieurs, cette limite est fonction de la capacité à exercer les tâches prescrites. Ainsi, un interlocuteur dit qu'il n'y a pas de limite comme telle, du moment

²⁶ C'est notre interlocuteur lui-même qui assigne cette limite.

que *«le gars fasse la job et qu'il a la capacité de la faire»*. Un autre dit : *«il n'y a pas de limite, s'ils comblent nos besoins (...) ils peuvent aller travailler jusqu'à 65 ans, même plus tard par la suite. Si la personne est capable de travailler, de combler son poste, il n'y a pas de problème là-dessus»*.

Dans l'usine de vêtements, où un système d'objectifs individuels quotidiens a été implanté, la limite pour dire qu'un employé est âgé est fonction de la diminution de la productivité et de la rapidité d'exécution. Notre informateur évalue à 58-59 ans l'âge où le déclin chez les travailleuses est mesuré. Ce déclin est mesuré objectivement, mais aussi par l'observation : *«tu vois qu'elles sont usées ces femmes-là»*. Par ailleurs, il rapporte à plusieurs reprises des propos tenus par ces travailleuses, ces dernières affirmant ne plus être capables de suivre la cadence. Pour ce qui est des hommes, il argue que, comme ils sont plus résistants physiquement, et qu'ils occupent des postes où l'effort physique est moins soutenu, la limite pour dire qu'ils sont âgés se situe autour de 64-65 ans. Un représentant syndical au sein de cette entreprise affirme que la limite pour dire qu'un travailleur est âgé c'est lorsqu'il n'atteint plus ses objectifs de production quotidiens et qu'il manifeste un désir de réduire ses heures de travail.

Pour ce qui est de l'usine de produits alimentaires, on relève le même type de perception : *«je ne dirais pas que c'est une question d'âge, c'est peut-être une question où sa condition physique ne lui permet plus de performer dans ce travail-là»*. Notre informateur affirme aussi qu'un travailleur devient vieillissant lorsqu'il sait qu'il partira bientôt à la retraite *«et qu'il est déconnecté de l'entreprise (...)»*, car ce dernier ne livre plus la même quantité, ni la même qualité de travail. Il est intéressant de noter que notre interlocuteur évoque que les gens de quarante ans et plus sont un peu inquiets lors de l'introduction de nouvelles technologies, manière de dire que c'est à cet âge que l'on commence à être vieillissant.

Enfin, un représentant syndical de l'usine d'imprimerie dira qu'*«une personne de 50 ans et plus qui travaille dans une usine, il a hâte de prendre sa retraite; en tout cas les gens ici ont hâte»*.

Lien entre âge et productivité

À tous nos interlocuteurs, nous avons demandé s'ils considéraient qu'il existe un lien entre l'âge et la productivité. Dans un seul cas, celui de l'usine de vêtements, la réponse est explicitement positive : *«oui, définitivement, oui»*. En parlant des travailleurs âgés, on dit : *«j'en ai même qui ralentissent; la production tu vois qu'elle commence à ralentir (...)»*.

Dans deux cas, le lien de causalité entre âge et productivité est considéré comme nul, ou du moins contourné, de par les moyens mis en œuvre pour assurer une stabilité productive : *«on ne peut pas dire que le jeune est moins productif que le vieux, il est aussi productif, en tout cas dans notre système on s'arrange pour qu'il soit aussi productif, et il l'est en fin de compte»*; *«on a des standards de production puis il faut les respecter. Ce n'est pas parce que tu es plus vieux que tu ne respecteras pas les standards»*.

Enfin, dans un autre cas, notre interlocuteur affirme que *«l'expérience des plus vieux a certainement un effet positif sur la productivité»*. Comme dans les deux cas mentionnés précédemment, cet informateur dit que s'il y a un lien entre l'âge et la baisse de productivité, l'organisation du travail le neutralise : *«on ne peut pas parler que les plus jeunes sont plus productifs que les plus vieux (...) ce sont deux façons de faire qui sont différentes et je pense qu'au bout de la ligne on réussit à aller chercher le maximum d'output qu'on se doit d'aller chercher»*.

En somme, on peut dire que le lien entre âge et productivité est fortement influencé par les conditions de travail ou encore qu'il peut être accentué ou minimisé par l'organisation du travail.

Analyse du vieillissement par les répondants

Bien souvent, les causes du vieillissement ne sont pas identifiées explicitement par les répondants. Cependant, à travers les descriptions des travailleurs âgés et des conditions de travail, il est possible d'en distinguer quelques-unes. Dans deux cas, la cadence du travail, l'effort physique soutenu, la répétitivité des gestes et l'environnement de travail jouent pour beaucoup. À ce propos, les réponses obtenues à la question relative aux causes de la prise de retraite confirment nos observations. Ainsi, on nous dit que les travailleurs partent à la retraite parce qu'*«ils ont mal physiquement. Ils sont brûlés, il y en a qui ont de la misère à marcher»*. Dans l'autre cas, des travailleuses ont pris congé pour cause de maladie puis *«(elles) ont*

décidé de ne pas revenir parce que c'était trop dur de revenir ici». Notons que la maladie évoquée par notre interlocuteur est grandement attribuable, selon lui, à la poussière et à l'humidité dans l'atelier de production.

Dans un autre cas, la cause principale du vieillissement prématuré chez les travailleurs est l'horaire de travail sur trois quarts rotatifs. En discutant du vieillissement de la main-d'œuvre dans l'entreprise, notre interlocuteur argue que *«travailler sur trois quarts de travail tout le temps, changer toutes les semaines, je vais te dire que je ne sais pas comment ils font, mais, ça demande beaucoup»*. Selon lui, il s'agit d'une des causes de la prise de retraite. Notons que cette rotation de quarts de travail est une demande syndicale. Or, le représentant syndical interrogé dit que cet horaire est très dur, surtout pour les travailleurs âgés : *«ici, quand tu es rendu à 60-65 ans, ça commence à être âgé pour faire ça ici. Pas que la job est difficile physiquement, ce sont les quarts de travail (...)*».

En somme, on peut dire que dans plus de la moitié des cas, les conditions de travail induisent un vieillissement plus ou moins prématuré. Les principales conséquences de ce vieillissement sont de deux ordres. D'abord, il y a les conséquences physiques touchant les travailleurs ayant des conditions de travail exigeantes. On observe ces conséquences dans plus de la moitié des entreprises visitées. Notons cependant que dans une d'entre elles, cette conséquence découle de la rotation des quarts de travail qui est une demande syndicale. La deuxième conséquence découle de la première : les travailleurs âgés, usés par les conditions de travail, sont moins rapides et dans certains cas s'absentent ou se blessent plus souvent.

Relations entre les générations

Malgré les grandes différences relevées par nos interlocuteurs entre les travailleurs vieillissants et les plus jeunes, il y a unanimité sur le fait que les relations entre générations dans les entreprises sont bonnes, ou du moins non conflictuelles. Par exemple, à propos de cette relation on dit : *«ah, c'est bien, ça se fait assez bien. Les gens se parlent... oui, tout le monde se parle»*; *«jamais eu de problème là-dessus»*; *«je n'ai jamais entendu parler qu'il y avait un problème, non»*. Dans deux cas, nos interlocuteurs constatent qu'il y a entraide entre les plus âgés et les jeunes : dans un cas on signale que les jeunes aident les plus âgés lors d'opérations de travail nécessitant plus de force physique, dans l'autre, on dit que les plus

âgés donnent des trucs aux plus jeunes. Dans un seul cas, on affirme que la relation entre les générations n'est pas mauvaise, mais qu'elle est troublée par des intérêts divergents.

2.2.6 Pratiques à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante

Lors des entrevues, nous avons demandé à nos interlocuteurs si leur entreprise avait des pratiques spécifiquement dédiées à la main-d'œuvre vieillissante. De plus, nous leur avons proposé une liste de pratiques fréquemment citées dans la documentation.

Les réponses aux conséquences du vieillissement sont évidemment fonction de la préoccupation qu'accordent les directions des entreprises au phénomène, de même que des lectures qu'elles en font. Ce ne sont pas toutes les entreprises étudiées qui ont, ou envisagent d'avoir des pratiques spécifiques à la main-d'œuvre vieillissante et ce, soit parce que le vieillissement des travailleurs ne constitue pas une préoccupation pour l'entreprise, soit parce que la direction ne sait comment aborder le phénomène. Pour celles dont le vieillissement individuel ou collectif est préoccupant, trois types de pratiques sont évoquées :

- Aménagement de postes de travail
- Aménagement et réduction du temps de travail
- Activités de transmission de savoir

Notons que ces pratiques sont dans bien des cas embryonnaires, voire encore à l'étude. Pour les entreprises qui ont instauré ou envisagé des pratiques liées au vieillissement, cinq objectifs différents, mais non mutuellement exclusifs, sont poursuivis :

- Alléger les exigences physiques liées à certaines tâches
- Alléger le temps de travail pour ceux qui le souhaitent
- Obtenir une plus grande flexibilité numérique
- Améliorer le rendement, la qualité, l'efficience
- Assurer la relève

L'aménagement des postes de travail

L'aménagement des postes de travail, ou plutôt leur réaménagement, fait partie des pratiques que l'on retrouve dans tous les sites étudiés. Il faut cependant noter que ces pratiques ne sont pas dédiées spécifiquement au vieillissement, mais à la santé et sécurité au travail. Par ces pratiques, les entreprises cherchent à prévenir les maladies professionnelles et les blessures, ou encore à alléger des difficultés physiques liées au vieillissement des travailleurs. Parfois, c'est l'entreprise qui prend l'initiative d'aménager certains postes de travail, notamment à la suite d'études ergonomiques alors que, dans d'autres cas, ce sont les travailleurs qui en font la demande. Par exemple, un représentant syndical dit que «*la plupart du temps, la compagnie s'arrange pour adapter les postes de travail à chaque personne s'il y a un problème*». À cet effet, il donne plusieurs exemples concrets de réaménagements de postes de travail à la suite de demandes faites par ceux qui les occupent.

Le réaménagement de postes de travail prend diverses formes. Par exemple, l'utilisation de palans (appareils de levage) s'est généralisée dans plusieurs entreprises visitées. Selon nos interlocuteurs, les travailleurs âgés sont beaucoup plus enclins à les utiliser que les plus jeunes. Dans les usines où il y a de la manutention lourde, des améliorations ont été apportées pour alléger les tâches. Dans plusieurs cas, cette manutention relève de l'opérateur d'une machine donnée, et les postes d'opérateurs sont en général occupés par les travailleurs qui ont le plus d'ancienneté, c'est-à-dire ceux qui sont probablement les plus âgés au sein des entreprises.

Ailleurs, des études ergonomiques sont faites sur des postes de travail et les recommandations qui en découlent deviennent des exigences de travail. Par exemple, on demande pour certains postes de travail l'utilisation de chaises conçues spécifiquement pour accomplir la tâche prescrite. Par contre, on souligne que, dans certains cas, les travailleurs plus âgés ont des difficultés ou des réticences à accomplir leurs tâches d'une nouvelle manière ou avec de nouveaux équipements.

Enfin, dans un cas précis, l'entreprise envisage de réorganiser le travail en robotisant certaines activités. Selon notre interlocuteur, cette pratique permettra d'éliminer des tâches répétitives et rendre le travail plus intéressant, mais surtout elle permettra de faire face au départ imminent de plusieurs travailleurs.

Aménagement du temps de travail

Bien qu'évoqué par plusieurs interlocuteurs, l'aménagement du temps de travail, notamment par la retraite progressive, demeure une pratique rare. Pour ceux qui l'envisagent ou la mettent en pratique, trois objectifs sont recherchés : alléger le temps de travail pour les travailleurs près de la retraite qui en font la demande, obtenir une plus grande flexibilité numérique et/ou permettre l'embauche de jeunes permanents. Chaque entreprise visitée envisage l'aménagement du temps de travail différemment.

Au moment de nos visites de l'usine de meubles, quatre employés (dont un contremaître) travaillaient quatre jours par semaine après que la direction ait accepté leur demande en ce sens. Or, selon notre informateur, la décision de la direction de permettre cet aménagement du temps de travail n'est pas «stratégique». À ce sujet, il rapporte les propos qu'il a tenus lors d'une rencontre avec la direction :

«écoutez, regardez votre monde là et, d'ici deux ans, vous allez en avoir sûrement qui vont avoir en haut de soixante ans et qui vont avoir droit à ça. Vous allez faire quoi avec ce monde-là? Selon les normes du travail, vous êtes obligés d'être équitables avec les employés. Si tu l'as donné à un, va falloir que tu ailles expliquer pourquoi que tu ne le donnes pas à l'autre».

Pour lui, le problème ce n'est pas d'accorder une diminution de jours de travail pour ceux qui ont atteint soixante ans et qui en font la demande, mais c'est de trouver les gens qui vont vouloir travailler comme remplaçants une fois par semaine. C'est pourquoi il a récemment refusé de l'accorder à une personne qui lui en avait fait la demande.

Jusqu'à présent, dit notre interlocuteur au sein de l'usine de papier d'emballage, aucun employé de production n'a demandé de réduire son temps de travail. Toutefois, dit-il, un programme d'aménagement du temps de travail des travailleurs âgés doit être envisagé : *«éventuellement, il va falloir garder nos personnes plus vieilles trois jours par semaine pour l'expertise et pour combler les postes qu'on ne sera pas capables de combler».* Or, dans ce cas, il s'agit beaucoup plus de garder les travailleurs vieillissants plus longtemps que d'alléger leur temps de travail quelque temps avant leur prise de retraite. Selon lui, *«les gens qui n'ont pas de fonds de retraite dorés vont peut-être accepter de venir travailler deux jours semaine».* En outre, dit-il, ces travailleurs pourraient travailler dans des postes moins exigeants et qui demandent moins de responsabilités, permettant ainsi aux jeunes d'accéder aux postes plus élevés. En somme, cette mesure permettrait une plus grande flexibilité,

comme en fait foi cet extrait où notre informateur imite un travailleur désirant continuer à travailler, mais avec un horaire réduit et dans un poste moins difficile : *«'écoute, si tu m'offres une job de deux jours à ramasser des sacs, j'ai pas à avoir le stres', le gars peut être très productif mais pas avoir à se casser la tête non plus. Il peut dire : 'moi je peux venir faire ton ménage, je peux faire toutes sortes d'affaires, je peux faire des boîtes, des opérations que les jeunes n'aiment pas nécessairement faire (...)'.* Ils peuvent nous dépanner aussi.»

Toutefois, il y a des obstacles à l'implantation de cette pratique : d'une part, il y a la question des horaires de travail (l'usine fonctionne sur trois quarts rotatifs) et, d'autre part, il faut que le syndicat accepte d'avoir des membres à temps partiel et des préretraités : *«il faut que tout le monde soit conscient de cette problématique-là et d'ouvrir des postes à leurs anciens membres à tant d'heures par semaine».* Le représentant syndical de cette entreprise affirme, à propos de la retraite progressive, que *«ça serait une avenue, parce que ça commence à vieillir ici».* Il affirme que cela n'a jamais été discuté avec la partie patronale, mais que cela le sera probablement lors de la prochaine négociation de la convention collective.

Dans l'entreprise de vêtements, des demandes de retraites progressives ont été formulées par quelques travailleurs. Pour l'entreprise, cette pratique serait difficile à appliquer. Par contre, selon notre interlocuteur, il serait toujours possible pour un employé désirant réduire son temps de travail de se jumeler avec une autre personne de l'interne pour partager les cinq jours de travail hebdomadaire : *«si quelqu'un nous arrive et dit : 'je me suis trouvé une partenaire qui accepte de faire deux jours, moi j'accepte de faire trois jours', on est ouvert à ça».* Autrement dit, la pratique consiste à transférer la responsabilité aux employés souhaitant réduire leur temps de travail. Pour notre interlocuteur, c'est la seule solution envisageable. Jusqu'à présent, aucun cas ne s'est présenté.

Dans l'entreprise de produits alimentaires, un programme de retraite progressive ne peut être appliqué parce que la convention collective actuelle ne permet pas l'embauche de travailleurs pour moins de quarante heures par semaine. Selon notre interlocuteur, la réduction du temps de travail pourrait être envisagée mais, dit-il, *«il faudrait être sûr et certain que ce ne soit pas tout le monde qui prennent le vendredi «off»».* D'ailleurs, pour lui cette pratique serait même souhaitable car elle permettrait d'obtenir une plus grande flexibilité numérique : *«avec une répartition des quatre jours, je pourrais travailler avec ça, ça me permettrait de faire travailler du monde sur appel un peu plus souvent (...).».* Selon lui, lors de la négociation de

la prochaine convention collective, la question de la retraite progressive sera probablement abordée par le syndicat.

Dans l'usine de produits chimiques, bien que la retraite progressive soit possible pour les employés de bureau, il en va tout autrement pour ce qui est des travailleurs de la production. En effet, notre interlocuteur argue que l'application de cette mesure serait difficile *«parce que dans l'atelier ce n'est pas nécessairement facile de remplacer quelqu'un une journée»* (par semaine). Toutefois, dit-il, il n'y a jamais eu de demande en ce sens de la part de ses salariés.

Dans l'usine d'imprimerie, un programme de préretraite volontaire a été instauré il y a quelques années, parce que selon notre interlocuteur, les travailleurs âgés sont complètement dépassés par la nouvelle technologie introduite dans l'entreprise. Ainsi, il argue qu'il serait souhaitable que les plus âgés puissent partir en préretraite ou réduire sensiblement leur temps de travail, pour que les plus jeunes puissent justement accéder aux postes de responsabilités (opérateurs) et utiliser les nouvelles technologies disponibles dans l'usine.

Pratiques pour assurer la relève

De façon générale, ces pratiques ont pour objectif la transmission des acquis d'expérience des travailleurs âgés aux plus jeunes en vue de contrer la perte de ces savoirs lors de la prise de retraite. De notre échantillon, ce ne sont pas toutes les entreprises qui ont instauré de telles pratiques et, pour celles l'on fait, les modalités d'application sont différentes.

Dans trois entreprises, aucune pratique spécifique pour assurer la relève n'a été mise en place. Dans un cas, notre interlocuteur souhaite que des activités de transmission de savoir d'expérience entre les plus âgés et les plus jeunes soient mises sur pied, mais la direction de l'entreprise refuse d'entreprendre quoi que ce soit à ce sujet. Dans une autre entreprise, l'absence de pratiques pour assurer la relève, nous dit-on, *«pourrait être une lacune»* pour une catégorie précise de travailleurs qui prendront bientôt leur retraite mais, jusqu'à présent, aucune décision n'a été prise à cet égard. Cependant, pour l'ensemble des postes dans l'entreprise, aucun problème de relève ne se pointe à l'horizon, notamment parce que le travail s'apprend rapidement et presque sans formation. Notons toutefois que, pour quelques postes de travail un peu plus complexes, lorsque l'occupant annonce qu'il partira sous peu, on lui demande de former un remplaçant. Enfin, dans un autre site, il n'y a aucune activité

spécifique de transmission en fin de carrière car la durée de l'apprentissage est de très courte pour l'ensemble des postes de travail : *«il n'y a pas de compagnonnage ou de transmission d'informations qui est nécessaire»*.

Une des entreprises qui ont des pratiques pour assurer la relève organise des jumelages de travailleurs où les plus âgés forment les plus jeunes. Ce jumelage est mis en place lorsqu'un travailleur manifeste le désir d'occuper un poste sur le point d'être vacant. La formation dure en moyenne trois semaines et, une fois terminée, le «formateur» participe à l'évaluation du candidat. Notons qu'au sein de cette entreprise il y a une ligne de progression de deux ou trois échelons sur presque toutes les machines et les travailleurs sont tenus de gravir cette ligne et d'apprendre toutes les tâches reliées au fonctionnement de la machine sur laquelle ils travaillent. Pour ce faire, il y a la formation de trois semaines suivant la mise en candidature pour un poste, mais aussi la formation de tous les jours donnée informellement par les plus âgés aux plus jeunes de leur équipe.

Enfin, nous avons visité une entreprise où un programme de transmission de savoir a été implanté. Dans ce cas, l'objectif est de faire face au départ massif de travailleurs âgés dans les prochaines années.²⁷ À ce propos notre interlocuteur dit : *«là on se disait que ceux qui ont les compétences, quand ils vont partir, avec qui on va pouvoir les entraîner (les jeunes)?»*. C'est ainsi que des travailleurs vieillissants sont devenus de véritables formateurs. Notons qu'au sein de cette entreprise, une entente bipartite a été signée pour la création de postes permanents pour les jeunes qui, lors de mises à pied, sont toujours les premiers à devoir quitter. Cette pratique, nous dit-on, permet à des jeunes d'être formés tout au long de l'année par des travailleurs âgés.

Retraites

Sur les six entreprises visitées, une seule, soit l'entreprise d'imprimerie, a un fonds de retraite pour les travailleurs de la production. Cependant, dit notre interlocuteur au sein de cette entreprise, ce fonds a été créé récemment de sorte que *«ça va être profitable pour la nouvelle génération, pas pour les plus vieux»*.

²⁷ Cinquante employés (sur 130) vont quitter au cours des six prochaines années.

Dans le cas de l'usine de papier d'emballage, les salariés cotisent au Fonds de solidarité de la FTQ dans lequel l'entreprise verse 3,25% du salaire brut par semaine de chaque cotisant. Toutefois, nous dit-on, ce ne sont pas tous les salariés qui cotisent à ce fonds. Notons que l'entreprise a offert aux syndiqués de participer à un REER collectif mais que ceux-ci ont décliné l'offre.

Les salariés de l'usine de produits chimiques, quant à eux, ne cotisent plus au régime de retraite de l'entreprise. Toutefois, ils cotisent au *Fondations* de la CSN, la centrale dont leur syndicat est membre. Notons que l'entreprise a mis en place un «Programme d'incitation volontaire à la retraite» qui prévoit le versement de 2 500\$ par année pour le nombre d'années séparant l'âge de l'employé de l'âge de sa retraite (établi à 65 ans), pour ceux qui ont entre 60 et 65 ans et qui désirent quitter leur emploi.

Dans l'usine de produits alimentaires, les salariés cotisent à un REER collectif géré entièrement par le syndicat.

Enfin, dans les deux dernières entreprises (meubles et vêtements), les salariés n'ont pas de fonds de pension et ne cotisent à aucun REER collectif.

La plupart de nos interlocuteurs évoquent le caractère volontaire de l'âge de la prise de retraite. Cependant, il importe de souligner que le caractère «volontaire» de l'âge de la prise de retraite masque le fait que les conditions de travail ont une incidence importante sur le vieillissement en emploi et donc sur l'âge de la retraite. Notons aussi que le salaire et la présence ou l'absence de fonds de retraite influencent l'âge de la prise de retraite et contribuent à relativiser l'idée du caractère «volontaire» de la prise de retraite.

Pour nos interlocuteurs, il est difficile de parler d'un âge moyen, la raison étant que depuis qu'ils sont en poste, peu de gens ont pris leur retraite. Néanmoins, certains avancent quelques chiffres. Par exemple, dans deux entreprises, on évoque l'intervalle entre 63-65 ans. Dans une autre, un représentant syndical affirme que les travailleurs quittent entre l'âge de 60 et 65 ans, mais que la plupart partent à 65 ans «*ben juste*». Notons que pour lui, l'âge de 65 ans est beaucoup trop élevé pour prendre sa retraite, notamment parce que, selon ses observations, bon nombre de retraités tombent malades, voire meurent, quelque temps seulement après avoir quitté leur emploi. Dans une autre entreprise, les travailleurs partent

souvent avant l'âge de 65 ans mais, dans ce cas, dit-on, ce n'est peut-être pas une retraite «officielle», les gens préférant aller travailler ailleurs où les conditions de travail sont moins dures. Dans une autre usine, notre interlocuteur dit qu'il y a environ une prise de retraite par année et que l'âge varie entre 60 et 65 ans. Enfin, dans une entreprise où un programme de préretraite volontaire a été implanté, les travailleurs quittent généralement au début de la soixantaine.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif de mettre en relief le phénomène du vieillissement à partir des conditions de travail et des exigences envers le personnel propres à certaines PME manufacturières, avec une insistance particulière sur les compétences.

Dans les milieux de travail étudiés, la préoccupation à l'égard du vieillissement de la main-d'œuvre apparaît somme toute marginale. Par contre, nous avons relevé quelques cas de figure où le phénomène est considéré par nos interlocuteurs.

Il y a d'abord les situations où la structure d'âge entraîne la nécessité, à court terme, de prévoir des remplacements. Dans ces cas, il s'agit de remplacements massifs de travailleurs sans qualifications. Ensuite, il y a les cas de nécessité de remplacements d'un petit nombre de travailleurs qualifiés. Or, dans ces deux cas de figure, ce n'est pas le vieillissement qui est le véritable enjeu : dans le premier, c'est la planification de la relève, et donc la structure d'âge, qui pose problème; dans le deuxième, c'est la difficulté de recruter une main-d'œuvre qualifiée, notamment à cause de sa rareté, qui est en cause.

La question du vieillissement de la main-d'œuvre est aussi soulevée par certains de nos interlocuteurs dans les cas où la nature du travail entraîne une perception de baisse de la productivité. Cependant, cette perception nous semble ambiguë puisque plusieurs de nos interlocuteurs arguent qu'il n'y a pas de lien entre l'âge et la productivité. En fait, disent-ils, si l'avancement en âge entraîne un déclin de productivité, les trucs du métier des travailleurs expérimentés et/ou l'organisation du travail font en sorte que le rendement demeure celui attendu par la direction.

Enfin, la question du vieillissement est soulevée dans les cas où les gestionnaires, par leur formation ou leur culture générale, s'intéressent à des questions qui dépassent le cadre immédiat de leurs activités quotidiennes liées à leur travail. Par exemple, certains de nos interlocuteurs font partie d'un ordre professionnel qui les informe sur certains enjeux liés au monde du travail par le biais de conférences, journaux, etc.

Chez nos interlocuteurs, la question du vieillissement est généralement posée en termes de *problème*. En effet, le vieillissement est largement considéré comme un phénomène qui provoque, ou provoquera, des difficultés de recrutement. À ce sujet, certaines nuances doivent être apportées. D'abord, pour la plupart des entreprises visitées, le recrutement de travailleurs non-qualifiés, qui constituent la grande majorité de la main-d'œuvre, se fait facilement. Par exemple, dans un cas, l'entreprise a une banque de candidats susceptibles d'être engagés. Dans d'autres cas, des entreprises font appel à des agences de placement pour des besoins ponctuels. Ensuite, il faut noter que la tendance est parfois aux mises à pied plutôt qu'à l'embauche. Enfin, ailleurs ce sont les conditions de travail précaires qui font obstacle au recrutement. En somme, sur la question du problème de recrutement, notre étude suggère que :

- Les problèmes de recrutement sont relatifs à certains travailleurs qualifiés qui constituent une infime minorité de la main-d'œuvre de ces entreprises;
- Pour plusieurs entreprises, ce n'est pas tant le recrutement qui pose problème que la rétention du personnel;
- Les conditions de travail sont déterminantes tant pour le recrutement de la main-d'œuvre que pour sa rétention.

Mais, plus fondamentalement, le vieillissement est souvent vu comme une affaire individuelle. En effet, les dimensions collectives et organisationnelles du vieillissement sont généralement évacuées, nos interlocuteurs préférant parler de *problèmes* individuels, tels ceux reliés au déclin de la santé, de la force, de la rapidité ou de la dextérité. Le déclin de la condition physique est souvent considéré comme un des premiers indicateurs de vieillissement. Or, selon nous, il importe de souligner que ce déclin peut certes être considéré comme une conséquence de l'avancement en âge, mais aussi, et surtout, de la nature et des conditions de travail auxquelles sont confrontés les travailleurs.

Bien que certains de nos interlocuteurs reconnaissent qu'il existe un lien entre le vieillissement des travailleurs et les conditions de travail dans lesquelles ils oeuvrent, l'analyse et la correction de cette situation sont souvent tronquées ou laissées en plan. Par exemple, dans un cas, on impute la responsabilité des blessures et des maladies professionnelles aux seuls travailleurs en invoquant leur sédentarité hors du travail ou encore en arguant qu'ils ne suivent pas les consignes en matière de santé et de sécurité au travail. Ainsi, les déterminants que sont la répétitivité des gestes, les cadences, bref, les conditions de travail précaires, sont banalisées, voire niées quant à leur incidence sur l'usure des corps. Dans d'autres cas, certains de nos interlocuteurs reconnaissent l'incidence des conditions de travail, tels les horaires rotatifs ou encore les tâches répétitives, sur le vieillissement. Mais en même temps, devant le peu de mesures correctrices apportées par les entreprises, on est tenté de croire que ces dernières ne se reconnaissent aucune responsabilité dans l'usure des travailleurs et donc dans le vieillissement prématuré de leur main-d'œuvre.

Comme nous l'avons montré précédemment, les pratiques de gestion et d'organisation spécifiques à la main-d'œuvre vieillissante sont rares et peu formalisées. Plusieurs de nos interlocuteurs ont manifesté un certain intérêt à l'idée d'instaurer des pratiques dédiées spécifiquement à cette catégorie de salariés mais, dans bien des cas, ils invoquent l'impossibilité de les mettre en oeuvre. Les coûts, les dispositions des conventions collectives ou encore les difficultés de gestion d'horaires sont présentés comme des freins à l'élaboration de telles mesures.

En ce qui a trait à la retraite, il importe de souligner que le caractère dit «volontaire» de l'âge de la prise de retraite, souvent évoqué par nos interlocuteurs, masque le fait que les conditions de travail ont une incidence importante sur le vieillissement et donc sur l'âge de la retraite. Le salaire, les contraintes physiques du travail, de même que la présence ou l'absence de régime de retraite, influencent l'âge à partir duquel les salariés quittent leur emploi. Par exemple, dans certains cas, des salariés ont dû quitter leur emploi parce que, usés par les conditions de travail, ils ne pouvaient plus suivre la cadence. Dans d'autres cas, l'absence de régime de retraite, combinée aux faibles salaires, fait en sorte que les travailleurs prennent leur retraite plus tardivement. Autrement dit, on observe une tension entre le besoin de partir plus tôt pour prévenir l'usure et la maladie (ou y remédier) et l'incapacité financière qui pousse au prolongement de la carrière.

Enfin, notre étude montre que la question du vieillissement de la main-d'œuvre est peu formalisée, voire ignorée, par les représentants syndicaux rencontrés. Cependant, il faut noter que dans tous les milieux syndiqués étudiés, lors de réduction d'effectifs, ou de mises à pied, le principe d'ancienneté s'applique. Cela a donc une incidence sur la structure d'âge dans les entreprises car ce sont souvent les plus jeunes qui doivent quitter. En ce sens, la présence syndicale a une influence positive sur le maintien en emploi des travailleurs âgés dans un secteur où les mises à pied sont fréquentes, ce qui a soulevé socialement des questions relatives à l'équité intergénérationnelle, certains prétendant en effet que ces pratiques sont injustes à l'égard des plus jeunes.

Que peut-on dire sur le lien entre la définition de la compétence telle que proposée par nos interlocuteurs et l'âge de la main-d'œuvre? Rappelons que, de manière générale, nous constatons que les compétences recherchées chez les employés de production sont dans la majorité des cas définies comme étant «de base», c'est-à-dire, plus concrètement, que la détention d'un diplôme de secondaire V est considérée comme étant un gage de compétences. De plus, les principaux critères de valorisation de la main-d'œuvre sont généralement traduits en termes de capacités physiques, voire simplement en termes de capacité à exercer les tâches prescrites.

La définition de la compétence n'est pas neutre eu égard à l'âge. Les nouvelles exigences, en l'occurrence l'obligation pour les candidats à l'embauche de détenir un diplôme de secondaire V, peuvent entraîner une déqualification des travailleurs âgés qui, ayant toujours fait leur travail de manière satisfaisante, se retrouvent aujourd'hui dans une situation où ils sont considérés comme dépassés car les normes ont changé, et ce, malgré que les tâches demeurent sensiblement les mêmes. Cependant, comme on l'a vu, pour ce qui des salariés déjà en poste dans les entreprises visitées, le fait de ne pas détenir de diplôme d'études secondaires ne limite pas, sauf exception, la mobilité verticale. En effet, sauf dans un cas, la mobilité est fonction de l'ancienneté.

Les caractéristiques attribuées aux travailleurs vieillissants permettent-elles de les reconnaître comme compétents? Comme nous l'avons rapporté dans les pages précédentes, nos interlocuteurs décrivent les travailleurs âgés à la fois positivement et négativement. Positivement, on les dit expérimentés et dédiés à leur travail. Ils sont considérés comme compétents en ce sens qu'ils répondent aux prescriptions, notamment en ce qui a trait à

l'assiduité. Négativement, on les dit résistants aux changements. Cependant, bien qu'évoqué avec régularité, ce préjugé est démenti par la pratique. En effet, bien que nos interlocuteurs laissent entendre que les travailleurs vieillissants démontrent une certaine résistance face aux changements, en particulier technologiques, ils affirment du même souffle que cette catégorie de salariés s'adapte assez facilement. Par ailleurs, les travailleurs vieillissants sont aussi considérés comme affaiblis physiquement. Or, en ce sens, comme les critères de valorisation de la main-d'œuvre dans ce secteur sont essentiellement relatifs à la bonne santé physique, les travailleurs avançant en âge sont dans certains cas désavantagés.

Par ailleurs, pour certains cas présentés dans cette étude, des exigences en termes de «responsabilité à l'égard des résultats», d'«initiative», de «souci du client» ou encore de «capacité à travailler en équipe» sont valorisées et figurent dans des documents officiels des entreprises. De notre point de vue, dans bien des cas, ces exigences revêtent un caractère intemporel, c'est-à-dire qu'elles ont toujours été importantes et présentes dans les ateliers, mais sont dorénavant formalisées et «ennoblies» par le recours au vocable de «compétences clés».

S'agissant de ces compétences, nous observons un discours universalisant, mais nous constatons que les pratiques d'organisation du travail, de supervision, de formation, etc., de même que les commentaires sur le travail révèlent qu'en fait, la compétence est une affaire de catégories socio-professionnelles. En d'autres termes, le discours global sur les compétences inclut toutes les catégories de personnel. Or, certaines pratiques excluent de fait plusieurs catégories de travailleurs : soit qu'ils n'ont pas accès aux formations relatives aux compétences dites «clés» (voire à aucune formation), soit que l'on considère certaines tâches comme viles («vous savez, ça ne prend pas la tête à Papineau pour faire ça»), soit que, malgré ce que l'on en dit, les compétences définies comme «clés» ne s'appliquent tout simplement pas aux tâches à effectuer. Par exemple, quelle est l'utilité de l'*aptitude à travailler en équipe* dans un département où les tâches sont individuelles et prescrites? De même, qu'elle est l'utilité d'exiger des gens qu'ils aient de l'initiative si les possibilités de l'exercer sont extrêmement limitées?

La formation dispensée aux travailleurs peut être considérée comme un facteur discriminant eu égard à l'acquisition ou non de compétences. Pour nos interlocuteurs, la formation constitue souvent un enjeu important. Cependant, il importe de noter qu'une grande partie de

la formation est dispensée aux gestionnaires et au personnel d'encadrement. Pour ce qui est de la main-d'œuvre de production, la formation donnée revêt plusieurs formes.

Il y a d'abord la formation dite sur le tas, c'est-à-dire l'entraînement à la tâche, que ce soit lors de l'embauche ou lorsque qu'un travailleur pose sa candidature pour un poste. Bien que nos interlocuteurs classent cette pratique comme de la formation, nous croyons qu'il s'agit là d'une pratique «normale» qu'on ne saurait appeler «formation», au sens d'apprentissage qualifiant et formellement reconnu. Ensuite, dans certains cas, de la formation est dispensée par les concepteurs de nouvelles machines introduites dans l'atelier. Dans un cas, enfin, l'entreprise aide les travailleurs n'ayant pas terminé leurs études secondaires à obtenir leur diplôme. Nos observations confirment que les travailleurs avançant en âge ne sont nullement discriminés eu égard à la formation. En effet, l'activité de formation la plus répandue au sein des entreprises visitées est celle qui a lieu lors des changements de postes. Or, dans tous les cas, l'accès aux postes se fait selon la règle de l'ancienneté ce qui fait en sorte que les travailleurs plus âgés sont avantagés. En ce sens, l'âge peut être un facteur d'accès à de «meilleurs» postes, c'est-à-dire mieux rémunérés et dont les conditions d'exercice sont plus faciles.

En somme, notre étude montre que, pour les entreprises étudiées, la préoccupation à l'égard du vieillissement de la main-d'œuvre apparaît marginale et peu articulée. Il importe cependant de noter que cette situation ne constitue pas nécessairement un *problème* en soi, la structure organisationnelle et le fonctionnement des PME ne nécessitant peut-être pas le même degré de formalisation des pratiques de gestion de la main-d'œuvre que les grandes entreprises. Toutefois, cette situation contraste fortement avec le souci gouvernemental de définir des politiques concernant le vieillissement à l'intention, en particulier, des PME. Elle contraste également avec une certaine présentation publique du phénomène, présentation qui donne l'impression que la préoccupation est prégnante et partout présente. Bref, un écart entre la préoccupation sociale pour le vieillissement et la situation dans les entreprises est manifeste. Autrement dit, notre étude met en relief le caractère normatif du discours sur le vieillissement : on nous dit qu'il s'agit d'un enjeu important et qu'il faut faire quelque chose mais, dans les faits, l'analyse de cette question est peu avancée et les pratiques sont rarissimes. Pourquoi en est-il ainsi?

Il y a d'abord le mode de fonctionnement des entreprises. Lorsqu'on fonctionne à la tâche, qu'on embauche et débauche selon le volume de production, bref, lorsqu'on fonctionne *au plus juste*, il est difficile d'inclure au fonctionnement des préoccupations de cet ordre. Par ailleurs, plusieurs entreprises que nous avons contactées, même si elles n'ont pas décidé de participer au projet, nous ont dit que leur roulement est très élevé, ce qui a pour conséquence que leur main-d'œuvre est jeune. Cela n'est pas étonnant si l'on considère la précarité de ces emplois, surtout pour les plus jeunes, et les conditions relativement moins bonnes qui y sont associées (plus faibles salaires, moindre syndicalisation, etc.).

Cela a trait aussi au positionnement du problème : la pénurie que l'on appréhende ne doit-elle pas être relativisée dans un contexte de chômage et de sous-emploi persistants? Les entreprises, quoiqu'elles soient confrontées à une relative rareté de main-d'œuvre pour certains métiers ont encore relativement peu de difficultés à recruter, ce qui explique qu'elles ne se sentent pas immédiatement concernées par la question, même si elles en entendent parler sur à peu près toutes les tribunes. Par ailleurs, il faut bien voir que la responsabilité du gouvernement est de définir des questions de société, alors que les entreprises sont préoccupées de réaliser une rentabilité maximale. En ce sens, il n'est pas étonnant que les questions se posent différemment.

De plus, il importe de rappeler que la nature du travail telle qu'on la retrouve dans les ateliers visités suppose des travailleurs interchangeable en grande majorité. Cette situation fait en sorte que la question du vieillissement est peu préoccupante pour les entreprises étudiées.

Enfin, les données de sondages (tel celui réalisé par le Conseil du patronat du Québec en 2004) auprès des entreprises relatives à leurs préoccupations, données qui révèlent qu'une proportion importante d'entreprises se préoccupent du vieillissement, ne portent pas nécessairement sur leurs activités réelles, mais sur leur perception des problèmes. Cette perception est nécessairement alimentée par les discours sociaux, notamment médiatiques et gouvernementaux. Et en ce sens, on déclare ce que l'on perçoit comme étant une réponse socialement convenable. De plus, le problème est perçu comme un problème potentiel de moyen ou de long terme, et certainement pas d'une brûlante actualité. Enfin, soulignons qu'un problème perçu n'est pas nécessairement un problème sur lequel on agit.

Chapitre 3 : Le travail dans le secteur des soins infirmiers, volet qualitatif

Par Yvan Tourville

Introduction

Ce chapitre vise à documenter les processus de vieillissement en emploi dans des Centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et des Centres locaux de services communautaires (CLSC) particulièrement en ce qui a trait aux questions reliées au maintien en emploi ou à la prise de retraite, ainsi qu'à celles qui touchent le transfert des connaissances. La principale hypothèse de cette recherche veut que la qualité des conditions de travail, les modes d'organisation du travail, la capacité d'exercer ou non une autonomie d'initiative et de décision dans le cadre de leur travail entretiennent une relation directe, chez les employées âgées, avec leur décision de prendre leur retraite de manière anticipée ou éventuellement retardée, et que, par ailleurs, divers aménagements de postes et de temps de travail interviennent également dans cette décision de prise de retraite.

Ce chapitre comprend quatre parties. Il présente d'abord certains travaux qui inspirent notre démarche et identifie les questions à approfondir concernant le vieillissement en emploi dans le secteur des soins infirmiers. Il aborde ensuite des questions méthodologiques qui ont guidé notre recherche, décrit en troisième lieu le fonctionnement général des établissements étudiés, en particulier le fonctionnement organisationnel propre à la bureaucratie professionnelle qui les caractérise. La troisième partie présente des données sur la main-d'œuvre, les conditions de travail, l'organisation du travail, le recrutement, les compétences et la formation, le phénomène du vieillissement dans les établissements et les pratiques de gestion à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante. Enfin, la dernière partie interprétera les résultats obtenus.

1 Problématique

Le secteur de la santé est le lieu de multiples transformations qui, en ce qui concerne le vieillissement de la main-d'œuvre, suscitent de nombreuses interrogations sur les politiques et les pratiques de l'organisation du travail des établissements. Le texte présente successivement les principales tendances statistiques en matière d'effectifs dans le secteur des soins infirmiers au Québec, et plus particulièrement dans les CLSC et les CHSLD, puisqu'il s'agit là de notre

terrain de recherche ; puis il identifie différents niveaux d'analyse nécessaires à la compréhension du phénomène du vieillissement en emploi ; il fait état de nouvelles formes d'évaluation de la productivité des établissements ; il s'intéresse à une nouvelle forme de gestion publique qui prévaut et qui remet en question le modèle traditionnel de gestion, entraînant des impacts sur les processus de vieillissement en emploi. Puis le texte fait référence à un modèle d'hôpital qui a émergé au cours des années 1980 aux États-Unis et qui correspond, à certains égards, à un modèle de réorganisation des soins prôné par certaines commissions d'enquête dans le secteur de la santé au Québec et au Canada, pour comprendre, enfin, l'impact de ces changements sur l'organisation des soins infirmiers au Québec.

1.1 Quelques statistiques sur les effectifs infirmiers au Québec : le vieillissement des infirmières

Les infirmières constituent à elles seules près de 25% de l'effectif global du secteur de la santé. Leur nombre a diminué à la suite du programme de retraite anticipée instauré au milieu des années 1990. Nous assistons aujourd'hui à un déficit entre les départs anticipés et la quantité de nouvelles diplômées : près de 2000 infirmières quitteront leur emploi annuellement d'ici 2015, avec des pointes estimées à 2400 départs en 2009 et 2010, alors que l'apport de nouvelles diplômées devrait demeurer constant à environ 2000 personnes (Gouvernement du Québec, 2001).

Selon les données sur la population infirmière par région administrative, à partir du fichier des membres de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ) au 31 mars 2002, 62 190 infirmières exercent la profession au Québec au sein des différents secteurs : réseau de la santé et des services sociaux (RSSS), secteur privé, secteur de l'éducation et autres secteurs. Leur âge moyen, tous secteurs confondus, est de 42,7 ans : 22 896 (36,8%) ont moins de 40 ans, par rapport à 39 294 (63,2%) qui ont 40 ans et plus. La majorité des infirmières qui exercent la profession au Québec sont âgées de 40 à 54 ans, un peu plus du dixième ont 55 ans et plus. C'est le RSSS qui emploie le plus d'effectifs, soit 54 516 infirmières (87,7%). Plus des deux tiers de ce nombre – 37 197 (68,2%) - travaillent dans un centre hospitalier de soins généraux et spécialisés (CHSGS), tandis que 7 856 infirmières (14,4%) travaillent en centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD). La moyenne d'âge de ces dernières est plus élevée que la moyenne nationale : près des trois quarts – 5 658 (72%) – ont

40 ans et plus²⁸. C'est à Montréal que se trouvent le plus d'infirmières âgées de plus de 40 ans en CHSLD : 1 439 sont âgées de 40 à 54 ans et 550 sont âgées de 55 ans et plus (OIIQ, 2002).

Ces statistiques illustrent clairement le fait que *le vieillissement en emploi ne se manifeste pas de la même façon selon le secteur d'emploi*. Différents dynamiques historiques de la constitution des secteurs d'emploi, différents facteurs doivent être pris en compte, tels la composition selon le genre, le caractère public ou privé du secteur, la taille des établissements, la mission de ces derniers, la présence ou non d'un syndicat, etc. pour comprendre la dynamique du vieillissement de sa main d'œuvre qui le caractérise. Dans le cas du secteur de la santé, les projections sont plus préoccupantes que dans d'autres secteurs (Schetagne, 2001).

1.2 Différents niveaux d'analyse pour mieux comprendre les processus de vieillissement en emploi

Le large secteur des services repose sur une vision classique de l'entreprise qui influence considérablement la vision que l'on a des règles reliées à l'ancienneté. Ces dernières reposent, entre autres, sur les conventions collectives qui ont été créées durant les années 1970 et qui marquent toujours fortement, aujourd'hui, le rapport entre les salariées et l'État.

Le travail infirmier est un secteur qui s'inscrit dans le large secteur de la santé. Il s'avère éclairant de considérer les influences de différents niveaux qui le composent, dont ceux, entre autres, des politiques publiques, des professions et de l'organisation de travail. Cette considération est d'autant plus importante que les tensions qui animent ces différents niveaux ont des impacts sur les autres niveaux.

Bon nombre de commissions d'enquête ont d'ailleurs étudié en profondeur le système de santé afin de formuler des recommandations qui visent à améliorer son fonctionnement. Les conclusions de ces commissions abondent souvent dans le même sens : elles favorisent de plus en plus des changements qui visent la déhiérarchisation des structures, une plus grande autonomie des salariées ou le travail d'équipe. Pour ce faire, elles s'appuient, entre autres, sur

²⁸ Les Centres hospitaliers de soins psychiatriques (CHSP), les CHSLD et les Centres locaux de services communautaires (CLSC) ont un taux total similaire d'infirmières âgées de 40 à 55 ans et plus qui est nettement plus élevé que celui des infirmières du même groupe d'âge travaillant en CHSGS.

les diverses problématiques qui sont mises de l'avant par différentes recherches effectuées auprès du personnel.

Au Québec, une des dernières commissions souligne les nombreux dommages laissés par les départs à la retraite des dernières années sur les organisations de travail: perte d'expertise, surcharge de travail, problèmes de recrutement, épuisement des équipes de travail, etc. (Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux., 2000).

Une des pierres d'assise de ces transformations réside dans la reconfiguration des critères d'évaluation du concept de productivité.

1.3 Nouvelles formes d'évaluation de la productivité

Gadrey (1996) souligne que les indicateurs de performance dans le secteur des services nécessitent d'être revus en fonction des nouvelles réalités post-industrielles qui ne se caractérisent plus par une croissance continue. Dans le secteur de la santé, par exemple, il met en évidence les différences notables qui existent entre une analyse de la performance selon des indicateurs traditionnels empruntés au monde industriel et une analyse qui tienne davantage compte de la complexité actuelle de ce secteur. Il montre ainsi, par exemple, que les Etats-Unis, par le biais d'un regroupement plus fin des patients qui présentent le même diagnostic (*Diagnosis Related Groups* ou *DRG*), tiennent davantage compte de cette complexité. Il est alors plus facile de tenir compte de leurs particularités spécifiques : durée d'hospitalisation précise, traitements et soins homogènes, coûts prévisibles, personnel soignant requis quantifiable, technologie utilisée spécifique, etc. En optant pour des catégories plus larges, il n'est pas possible d'avoir une mesure précise de la complexité de chacun des diagnostics à considérer. Il est alors limitatif de ne tenir compte que des entrées et des sorties des patients, ainsi que de la durée moyenne d'hospitalisation pour l'ensemble des personnes soignées, indépendamment du diagnostic et du traitement.

Il apparaît important de considérer cette nouvelle forme d'évaluation de la productivité dans le cadre de notre étude sur le vieillissement en emploi, car ce dernier phénomène s'inscrit directement dans ce contexte émergent et influence, par conséquent, les processus qui s'y rattachent dont, entre autres, les questions liées au maintien en emploi et au départ en retraite des salariées âgées.

Mais il est éclairant de considérer que ce mode d'évaluation de la productivité s'inscrit à l'intérieur d'une nouvelle gestion publique (Giauque, 2004) qui valorise une plus grande souplesse de l'organisation du travail. C'est la structure et la dynamique organisationnelle qui sont ici repensées. Il est intéressant, dans le cadre de cette réflexion, de constater que les nouvelles formes émergentes s'apparentent à certains concepts qui ont déjà été développés aux Etats-Unis, au cours des dernières décennies, entre autres celui des *magnet hospitals*. Il s'avère pertinent de présenter brièvement ce concept afin de mieux comprendre, par la suite, en quoi un mode d'organisation du travail donné peut influencer positivement ou négativement les processus de vieillissement en emploi des infirmières.

1.4 Souplesse organisationnelle et vieillissement en emploi : l'exemple des *magnet hospitals*

Durant les années 1980, l'*American Academy of Nursing* a conduit une recherche qui a donné naissance au concept des *magnet hospitals*. Ce concept met en effet en valeur des dimensions qui rejoignent les orientations privilégiées autant par les différentes commissions d'enquête des dernières années que les associations professionnelles. Il favorise surtout une plus grande souplesse organisationnelle qui valorise les ressources humaines en place en leur permettant une plus grande marge de manœuvre et d'autonomie dans l'exercice de leurs fonctions. Ce concept vise à changement la structure et la dynamique des établissements de santé en favorisant un rôle accru des infirmières à l'intérieur de ceux-ci.

Le concept de *magnet hospital* se caractérise par une organisation du travail qui, en raison de ses caractéristiques particulières, attire le personnel infirmier et favorise sa rétention. Ce type d'hôpitaux cherche à valoriser en effet l'autonomie professionnelle et le contrôle de leurs tâches par les infirmières. Ils sont reconnus pour leur taux élevé de satisfaction des infirmières, leur faible roulement de personnel et leur faible taux de postes vacants, même en période de pénurie d'infirmières expérimentées. Ces hôpitaux atteignent ces objectifs en raison de la place importante qu'occupent les infirmières au sein de la haute direction, d'une structure organisationnelle aplatie comprenant peu de superviseurs, d'un processus de décision décentralisé permettant aux infirmières de s'adapter aux besoins des patients, d'une structure de gestion qui soutient les décisions des infirmières et, finalement, d'une bonne communication entre les infirmières et les médecins (Aiken et Sloane, 1997).

Dans une étude sur les soins destinés aux personnes sidéennes, Aiken et Sloane (1997) se sont intéressés aux effets de ces innovations organisationnelles sur la dépression au travail des dispensateurs de soins infirmiers dans un hôpital urbain. Pour ce faire, ils ont comparé empiriquement les taux de dépression en emploi (ou d'épuisement émotionnel) des infirmières de deux services de soins: des unités spécialisées pour les soins aux sidéens et des unités multidiagnostiques qui comprennent des sidéens parmi une population hétérogène de patients. Les auteurs considèrent que les unités spécialisées de soins destinées aux sidéens présentent des caractéristiques similaires à celles des *magnet hospitals* en raison de la plus grande autonomie des infirmières, d'un plus grand contrôle sur leurs tâches et d'une meilleure communication avec les médecins. Ces infirmières ont ainsi une large marge de manœuvre pour pratiquer leur spécialité. Les résultats indiquent que les infirmières qui pratiquent au sein des unités spécialisées de soins destinées aux sidéens présentent un taux de dépression en emploi plus faible que leurs collègues qui travaillent au sein d'unités multidiagnostiques. Selon les auteurs, ce sont davantage les attributs organisationnels que les facteurs individuels qui expliquent ces résultats.

1.5 Impacts des changements organisationnels sur le travail infirmier

C'est dans cette optique que les quatre dimensions qui structurent la recherche de Lapointe et al. (2000) : gestion du réseau, gestion de l'emploi, gestion et planification de la production des soins et organisation du travail, s'avèrent particulièrement éclairantes et structurantes pour nous guider dans notre compréhension de l'influence des transformations du secteur de la santé sur les processus de vieillissement en emploi des salariées²⁹. En se concentrant sur le secteur des soins de longue durée et certains CLSC, notre recherche est indirectement concernée par les effets de la chirurgie d'un jour et du virage ambulatoire (première dimension) comme stratégies visant à réduire la durée d'hospitalisation, puisque ceux-ci se

²⁹ Lapointe, Chayer, Malo et Rivard (2000). «La reconfiguration des soins de santé et la réorganisation du travail infirmier». *Nouvelles pratiques sociales*, 13, (2), 164-180. Après avoir décrit les traits de la reconfiguration du système de santé en fonction des principales dimensions qui caractérisent le modèle états-unien, soit la gestion du réseau, la gestion de l'emploi, la gestion et la planification de la production des soins dans l'hôpital ainsi que l'organisation du travail infirmier, les auteurs cherchent à savoir dans quelle mesure ces transformations observées aux États-Unis sont présentes dans l'actuelle reconfiguration du réseau de santé du Québec et en quoi elles modifient le travail infirmier? Pour ce faire, ils ont procédé à des observations directes à l'intérieur de six unités de soins en plus d'effectuer des entrevues semi-dirigées et des entrevues avec un certain nombre d'informateurs clés.

manifestent par une volonté de maintenir à domicile le plus longtemps possible les personnes en perte d'autonomie, accroissant du même coup la «lourdeur» des cas des personnes hébergées dans les hôpitaux de soins de longue durée. Les trois autres dimensions présentent des caractéristiques similaires au secteur des soins de longue durée. Elles s'inscrivent toutes dans une réduction d'effectifs, une recomposition des tâches accomplies par le personnel, le développement d'une «approche client», l'aplatissement de la structure hiérarchique ainsi que le travail d'équipe.

En ce qui a trait à la gestion du réseau et de l'emploi, Giaque (2004) estime que les moyens mis en œuvre par l'État pour restructurer le secteur public remettent en question les caractéristiques de l'ancien modèle de gestion. C'est dans le cadre de ces transformations que les règles d'ancienneté et la protection de l'emploi sont remises en question, que des réductions massives d'effectifs sont effectuées, et que les contrats de travail sont négociés de façon individualisée. L'affaiblissement des syndicats est également noté.

D'ailleurs, Champagne (2000) estime qu'une des seules réussites des dernières années en matière de changement a été le *downsizing* des ressources humaines. La décision, l'implantation et l'intervention ont été accomplies rapidement, ce qui constitue les trois éléments, selon l'auteur, pour qu'un changement soit couronné de succès. « L'impact de ces mouvements de main-d'œuvre... sur la dispensation des services et le travail des survivants serait à évaluer plus finement » (Lapointe et al., 2000, p. 170). C'est ce que notre recherche se propose de faire.

L'étude de Lapointe et al. (2000) souligne que la gestion et la planification de la production des soins passent dorénavant davantage par un regroupement des patients selon la similitude des diagnostics et des soins requis (*Diagnosis regroupment groups* ou *DRG*). Il reprend alors les analyses de Gadrey. Il souligne que les DRG n'entraînent pas nécessairement une rationalisation industrielle du travail infirmier, mais plutôt une rationalisation professionnelle. Cette dernière a comme objectif d'améliorer la performance en formalisant les traitements et les soins appropriés. Elle ne limite pas pour autant l'autonomie des professionnelles, elle la renforce même, entre autres par le biais des équipes multidisciplinaires.

La réorganisation du travail infirmier entraîne un aplatissement de la ligne hiérarchique et une valorisation du travail d'équipe (Lapointe et al., 2000). L'infirmière est appelée à jouer un

rôle important à l'intérieur de celui-ci, et plus particulièrement au niveau de la gestion des cas et de la prestation de soins complexes. Le personnel non infirmier, quant à lui, se voit confier plus de responsabilités, entre autres des tâches de soins moins complexes. C'est d'ailleurs dans cette optique que nous comprenons l'instauration de la Loi 90 qui vise, entre autres, la délégation d'actes réservés entre différentes catégories professionnelles.

Dans leur recherche synthèse portant sur le milieu de travail du personnel infirmier pour le compte de la Fondation canadienne de recherche sur les services de santé, Baumann et al. (2001) indiquent toutefois que les infirmières âgées trouvent difficile de suivre le rythme de travail imposé dorénavant. Ils soulignent, par exemple, le surplus de tâches relié à l'encadrement d'employés ainsi qu'à l'administration. D'autres études abondent dans le même sens³⁰. À cet égard, deux modèles reliés aux transformations en cours se dégagent : l'un met l'accent sur les possibilités de professionnalisation du travail infirmier et l'autre souligne plutôt sa déprofessionnalisation.

Selon Armstrong et Armstrong (2002) un premier modèle de soins est en effet perçu comme une activité distincte qui valorise l'autonomie clinique en plus de porter un intérêt à la personne dans son intégralité. Il offre aux salariés une marge de liberté nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches. Un deuxième modèle de soins est plutôt envisagé comme toute autre activité marchande et se rapproche d'une logique taylorienne en valorisant une division des tâches, un contrôle de la gestion et l'établissement de dispensateurs de soins moins qualifiés.

Lapointe et al. (2000) analysent la composante des tâches selon la nature des soins dispensés : soins de base, usage technique nursing, enseignement et communication avec les patients et coordination des soins. Il ressort de leur analyse que si certaines unités de soins permettent une rationalisation professionnelle du travail infirmier, d'autres, par contre, sont caractérisées

³⁰ L'étude de Denton et al. (2002) est éclairante quant au stress et à l'insatisfaction au travail des travailleurs en maintien à domicile dans un contexte de restructuration des soins de santé. Il est le fruit d'une recherche empirique effectuée au sein d'agences à but non lucratif de soins à domicile d'une ville ontarienne. Les restructurations du système de santé par le gouvernement ont donné lieu à une détérioration des conditions de travail des personnes qui offrent des services de soutien à domicile par le biais d'agences privées : réduction des liens avec les collègues, surcharge de travail, etc. Bourbonnais et al. (1998), dans leur cas, ont déjà observé, dans ce contexte, une augmentation des charges chez les infirmières qui conduit 41 % d'entre elles à souffrir de détresse psychologique.

par une rationalité instrumentale. C'est dire combien les organisations de soins ne peuvent être analysées de façon uniforme.

D'ailleurs, une enquête réalisée dans le cadre de notre équipe de recherche TRANSPOL sur cette question a montré que le vieillissement en emploi ne se définissait pas de la même façon selon la place occupée par les employées au sein de l'organisation : plus une employée est qualifiée et possède un contrôle sur ses tâches, plus elle dispose alors d'un pouvoir au sein de l'organisation, entre autres dans le cadre des processus de décision. Ces employées, contrairement à celles qui ne possèdent pas ce pouvoir, ont une meilleure perception du processus de vieillissement en emploi puisqu'il est synonyme, pour elles, de reconnaissance de l'expérience acquise (Lauzon, 2003).

Quelques études ont cherché à comprendre l'impact des transformations organisationnelles des dernières années sur les soins infirmiers, mais très peu se sont attardées exclusivement aux infirmières de 45 ans et plus. Il s'avère pertinent de comprendre plus en détail dans quelle mesure cette nouvelle façon d'organiser la gestion et la planification des soins a entraîné une valorisation de l'expérience professionnelle ou au contraire une déqualification, réelle ou ressentie, du travail. Cette question s'avère cruciale dans un contexte où la moyenne d'âge des infirmières est particulièrement élevée et où l'on appréhende une pénurie de personnes qualifiées.

1.6 Action, compétence et pouvoir dans le cadre des processus de vieillissement en emploi

Les changements qui se produisent actuellement dans le secteur de la santé bousculent les cadres établis. Ils s'accompagnent inévitablement de « crises » dont il nous apparaît dès lors important de rendre compte pour comprendre leurs impacts sur les processus de vieillissement en emploi. Pour Montmollin (1986), les conditions sociales du travail ont une influence sur les *tâches* et l'*activité* de l'individu. Le premier terme fait référence aux procédures prescrites qu'une personne doit accomplir, les performances exigées et les connaissances requises. Il fait appel à des objectifs et à des normes. Le deuxième fait plutôt référence à la procédure que l'individu utilise, aux performances qu'il réalise et aux compétences qu'il déploie. Il fait appel à des résultats pour lesquels l'individu aura déployé des compétences.

Dans le secteur de la santé, l'étude de Cloutier, David, Teiger et Prévost (1999) a mis en valeur ces dimensions souvent opposées. Les auteurs ont exploré le travail d'auxiliaires familiales et sociales d'expérience selon une perspective ergonomique. Cette recherche montre que ces travailleuses expérimentées développent des stratégies compensatoires dans un contexte de travail dont le rythme s'est intensifié en raison de la réduction de personnel des dernières années. Ces stratégies favorisent le développement et l'utilisation de leurs compétences, car, sans elles, ces travailleuses auraient de la difficulté à accomplir uniquement les tâches prescrites, selon les objectifs de performance déterminés par l'organisation³¹.

2 Démarches méthodologiques

La méthodologie qualitative utilisée vise donc à recueillir les données nécessaires à une meilleure compréhension des processus de vieillissement en emploi dans des établissements de soins de longue durée. Elle vise alors à cerner la dynamique propre à cette problématique, surtout en ce qui a trait aux questions reliées au maintien en emploi ou à la prise de retraite, ainsi qu'à celles qui touchent le transfert des connaissances. Pour ce faire, notre démarche s'est articulée en quatre étapes successives. Nous avons tout d'abord procédé à une revue de la documentation reliée à notre terrain de recherche : politiques générales ou réglementations propres au vieillissement en emploi telles que les programmes de retraite ou les aménagements de temps ou de postes de travail. Cette étape a été complétée par des rencontres avec des employées visant à bien comprendre la dynamique interne des organisations concernées.

Une série d'entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec des personnes clés des organisations (chefs d'unité, directions des ressources humaines, responsables administratifs, etc.) afin de mieux comprendre comment sont définis les processus de vieillissement en emploi. Ces entrevues ont permis de bien saisir les caractéristiques reliées à la gestion des ressources humaines ou aux programmes de soins, ainsi que leurs impacts sur les individus et sur les équipes de travail. Par exemple, les conséquences pour les employées âgées de l'implantation d'un nouveau programme d'activité pour les résidents.

³¹ Dans ses travaux sur le métier de policier, Montjardet (1987) définit ces termes autrement, mais ils se recoupent. Selon lui, certains policiers voient leur travail comme une *science* tandis que d'autres le voient comme un *art*. Le premier est l'application rigoureuse des règles établies alors que le deuxième, au contraire, laisse place à une approche plus souple et communicative entre le policier et la personne interpellée.

Un des objectifs de cette recherche était de comprendre la place qu'occupent les compétences reliées à l'âge à l'intérieur des organisations. Nous avons émis l'hypothèse que plus ces compétences étaient recherchées et valorisées par l'organisation, plus les salariées d'expérience qui les détiennent seraient favorables à maintenir un lien en emploi au moment de prendre leur retraite. Cet objectif est d'autant plus important que les travaux antérieurs réalisés dans le cadre de notre équipe concluaient que les pratiques de gestion novatrices seraient une piste nécessaire à développer au cours des prochaines années en vue de retenir les travailleuses d'expérience (Lauzon, 2003).

Troisièmement, nous avons procédé à une série d'observations *in situ* au sein de six organisations de travail afin de documenter les processus de vieillissement en emploi, parmi plusieurs catégories professionnelles : infirmières coordonnatrices, infirmières, infirmières auxiliaires, préposées aux bénéficiaires, auxiliaires familiales et sociales. Le choix d'élargir ces observations à diverses catégories professionnelles visait à rendre compte de la façon dont elles interagissent entre elles. En effet, le vieillissement en emploi ne présente pas les mêmes caractéristiques, les mêmes « qualités », selon la position qu'occupe telle ou telle employée au sein de l'organisation. Cette position s'inscrit à l'intérieur de rapports de négociation et de marchandage avec des salariées qui occupent d'autres positions. C'est la dynamique qui découle, entre autres, de ces rapports qui caractérise différemment les processus de vieillissement en emploi. Ainsi, nous avons procédé à 135 heures d'observation directe à l'intérieur de différentes unités, ainsi que dans le secteur du soutien à domicile. Cette collecte de données s'est échelonnée entre 2003 et 2004.

Au cours de la démarche de recherche, nous avons maintenu des contacts périodiques avec les différents cadres administratifs et syndicaux, partenaires de cette recherche, afin d'orienter, d'une part, les différentes composantes de la recherche en lien avec les réalités du terrain et de leur transmettre, d'autre part, les résultats préliminaires dans le but de développer une compréhension différenciée et commune du phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre. Nous avons privilégié cet aller-retour constant entre le terrain et la théorie afin de rendre compte du point de vue des acteurs quant aux processus de vieillissement en emploi et de confronter nos perceptions respectives sur le sujet. C'est par une approche inductive que cette recherche s'est construite. C'est d'ailleurs dans le cadre de ces échanges que des dimensions

que nous n'avions pas pensé aborder ce sont greffées à la démarche, comme celle, par exemple, de l'équité entre les générations³².

Bien que les différentes organisations de travail étudiées présentent des caractéristiques communes liées, entre autres, aux mêmes politiques publiques, aux mêmes conventions collectives, etc., il reste qu'elles présentent, chacune, une culture, une histoire et un style qui leur est propre, qui influencent le processus de vieillissement en emploi de façon spécifique, par exemple par le biais de la mise en place de certains programmes. Les points de convergence entre les différentes organisations sont certes nombreux, mais, de temps à autres, des divergences seront présentées car, pour certaines d'entre elles, elles prennent racine dans une manière novatrice d'aborder la question du vieillissement en emploi.

3 Fonctionnement général des établissements étudiés

Dans la région ciblée par notre étude, le virage ambulatoire et les compressions budgétaires entrepris au milieu des années 1990, ont entraîné la fermeture de certains établissements d'hébergement de personnes en perte d'autonomie, la fusion d'autres centres et la mise à la retraite de nombreuses employées.

À l'instar de nombreux autres établissements, certains CLSC-CHSLD étudiés s'inscrivent dans une démarche de rapprochement qui présente de nombreux enjeux. Les raisons à la base de ces rapprochements sont principalement administratives : elles visent à accroître l'efficience et l'efficacité des établissements concernés. Bien que ce soit surtout l'amélioration des soins et des services à la clientèle qui est mise en évidence, celle-ci dépend principalement des économies d'échelles qui seront réalisées et réinvesties dans ces services. Certains acteurs, surtout les syndicats et les associations professionnelles, se montrent réticents face à ces démarches de fusion ou d'intégration d'établissements. La stratégie qui est privilégiée par les organismes gouvernementaux s'apparente à une méthode *top down* qui se montre sensible à écouter les membres du personnel, mais qui vise plutôt, dans les faits, à les interpellier en fonction des objectifs déjà établis (RRSSS, 2002).

³² Cette dimension est opérationnalisée dans la partie quantitative, au chapitre suivant.

Très peu de mesures sont établies en ce concerne le vieillissement des salariées mis à part les avantages avancés en termes de circulation des compétences et de mobilisation d'expertise. Mais ces impacts anticipés ne s'inscrivent pas dans une réflexion relative aux processus complexes liés au vieillissement de la main-d'œuvre. Bien que les établissements concernés s'engagent à maintenir les emplois du personnel en place, ils comptent néanmoins sur leur « départ assisté à la retraite » ou sur d'autres mouvements du personnel (départs volontaires, mutations volontaires) pour accéder à des sources additionnelles de financement. Aucune interrogation n'est soulevée quant à la perte d'expertise et de compétences découlant de ces départs à la retraite (Comité de réflexion inter-établissements).

3.1 Brèves descriptions des groupes d'employées

Diverses catégories de salariées ont donc été rencontrées. Leur description s'appuie autant sur les propos recueillis auprès des répondantes que sur la description administrative de leurs fonctions³³.

- *Responsable clinique*

La responsable clinique veille à la qualité des soins : mise à jour des indicateurs cliniques de soins (plaies de lit, formation), répartition des tâches par catégories d'emplois, description des tâches, etc. Depuis quelques années, elle travaille dans un contexte d'implantation de l'«approche milieu de vie», ce qui l'amène à porter attention aux compétences des professionnelles dans le cadre de leur travail de soins, à les valoriser. La responsable clinique s'occupe d'un étage qui comprend environ 125 à 140 salariées (jour, soir et nuit), en fonction de la liste de rappel. Plus de la moitié de celles-ci ont plus de 45 ans.

- *Assistante infirmière*

L'assistante infirmière est le bras droit de la responsable clinique. C'est elle qui supervise l'ensemble des groupes professionnels et qui fait le pont entre eux, et plus

³³ Cette description peut varier légèrement selon les organisations de travail, mais elle reste fondamentalement similaire.

particulièrement entre le médecin et la chef d'équipe. Elle rapporte au responsable clinique les événements importants qu'elle a à gérer.

- *Responsable administratif*

Les fonctions de responsable administratif visent à gérer l'ensemble du personnel de l'unité de vie (un étage), ainsi que les ressources financières et matérielles. Ces fonctions se concentrent sur la gestion de la présence au travail, le non respect de la disponibilité, les politiques et règlements à suivre (tenue vestimentaire, code déontologique), etc. Les fonctions reliées au budget sont dorénavant décentralisées à chacun des étages.

- *Infirmière chef d'équipe*

La direction souhaite développer chez elle un « rôle pivot » entre les différents acteurs de l'organisation : résidents, familles, équipe de soins de base (infirmière auxiliaire et préposée aux bénéficiaires), équipe multidisciplinaire, etc. Elle s'occupe principalement de la qualité des soins infirmiers et de la qualité de vie du résident. Elle est en charge de l'admission du résident; elle évalue également les complications dans les soins. Ce poste vise à transformer le rôle traditionnel de l'infirmière en tant que dispensatrice de soins dans une structure hiérarchique. La direction veut faire appel à d'autres habiletés telles que le leadership, la gestion d'équipe de travail, etc : « *Oui il y a plus de paperasse ou de grille d'évaluation à remplir, mais c'est son rôle. Elle a autant un rôle de gestionnaire dans l'évaluation, qu'un rôle clinique sur le terrain* », déclare une gestionnaire. Ce développement mise sur une gestion participative de l'équipe de travail en ce qui a trait, par exemple, à l'évaluation de l'état de santé général du résident, à la révision du plan de soins, des objectifs de soins, etc. Nous verrons plus loin l'impact de cette transformation sur la problématique du vieillissement en emploi. Une grande proportion du personnel étant âgé de plus de 40 ans, ce ne sont pas toutes les infirmières, nous dit une gestionnaire, qui répondent à ce « profil » souhaité, ce qui suscite des perceptions variées quant au vieillissement et des stratégies différentes quant au maintien ou au départ à la retraite.

- *Infirmières auxiliaires*

Les infirmières auxiliaires exécutent beaucoup d'actes délégués par les infirmières, tels que l'administration de médicaments, l'injection d'insuline. Elles peuvent être appelées à dispenser des soins de base, mais cela dépend de la nature des soins à prodiguer à un résident et de la répartition du travail. Les infirmières auxiliaires d'expérience possèdent, aux dires de certaines répondantes, davantage de « jugement », de « connaissances » et « d'implication auprès des résidents », comparativement à certaines infirmières dont il est parfois difficile de les différencier. Celles qui viennent de l'« ancienne école », et qui représente environ 50% de cette catégorie professionnelle dans certains établissements, sont certainement les plus expérimentées. *« À un moment donné, c'est la guerre entre elles et les infirmières. Si l'une donnait des soins d'hygiène à un résident, l'autre devait également le faire, autrement le travail ne se faisait pas. Nous avons eu de la difficulté à redéfinir les particularités propres entre l'infirmière et l'infirmière auxiliaire ».*

D'autres gestionnaires toutefois, et dans ce cas-ci elles étaient plus jeunes que les précédentes, estiment que l'infirmière auxiliaire travaille en collaboration avec l'infirmière chef d'équipe et la préposée aux bénéficiaires, mais qu'elle est avant tout une personne ressource qui n'a pas de pouvoir décisionnel; elle doit toujours se référer à la chef d'équipe.

- *Préposées aux bénéficiaires*

Les préposées aux bénéficiaires (PAB) sont appelées à effectuer des soins de base aux résidents. À l'instar des autres catégories professionnelles, des responsabilités reliées au milieu de vie des résidents telles que des tâches d'animation de groupe se greffent, depuis quelques années, à cette fonction. Dans un premier temps, les soins de base occupent incontestablement la majeure partie du travail de la PAB : soins d'hygiène, habillage, alimentation, etc. Elle s'occupe d'environ 6 à 7 résidents durant son quart de travail. De l'appareillage technologique les assiste dans le cadre de leur travail (soulève-personne, bain tourbillon, etc.). Dans un deuxième temps, la fonction reliée au milieu de vie des résidents valorise les tâches reliées à l'accompagnement des résidents à l'intérieur de certaines activités (films, bingo, etc.).

L'organisation de la journée de la PAB est déjà établie à son arrivée, selon un plan de travail qui établit, par exemple, les résidents dont elle doit s'occuper, les priorités de travail de sa journée. Elle organise ensuite son travail en fonction de cette planification.

3.2 Caractéristiques démographiques des établissements étudiés

Les chiffres obtenus de la part des organisations étudiées montrent une composition démographique des effectifs qui se situe principalement au-dessus de 45 ans dans presque la moitié des cas. Cette moyenne d'âge élevé prend même des proportions encore plus grandes chez certaines catégories professionnelles. Ces chiffres varient toutefois selon les caractéristiques des organisations étudiées.

Ainsi, une organisation ayant privilégié l'embauche massive d'infirmières auxiliaires au cours des dernières décennies est constituée aujourd'hui à 62,4 % de ce groupe de salariées âgées de 45 ans et plus (83 infirmières auxiliaires sur 133). Dans les cas des infirmières de ce même établissement, elles forment, quant à elles, 50,5 % de l'ensemble (49 infirmières sur un total de 97).

Dans une autre organisation étudiée, sur 469, 222 sont âgées de 45 ans et plus, soit 47,3%. Ces dernières sont réparties en fonction des catégories professionnelles suivantes :

- 170 préposées aux bénéficiaires (76,6%);
- 41 infirmières (18,5%);
- 11 infirmières auxiliaires (5%).

3.3 Organisation des soins et de l'équipe de travail

L'organisation du travail dans les CHSLD étudiés est, de façon générale, divisée en section sur chaque étage – chaque étage est considéré comme une unité de vie -. On compte six sections de jour et deux de soir pour un total de 120 résidents, un responsable clinique et un responsable administratif par étage³⁴. C'est l'infirmière chef qui répartit le travail à l'intérieur

³⁴ Cette appellation et leur nombre diffèrent selon les établissements (unité ou aile par exemple), mais la logique est sensiblement la même. Par exemple, certains établissements ont mis davantage l'accent sur l'embauche d'infirmières auxiliaires alors que d'autres, au contraire, ont privilégié les préposées aux bénéficiaires. Ce choix

de chacune des sections. Cette dernière s'assure que ce soit sensiblement les mêmes personnes qui s'occupent des mêmes résidents afin de favoriser une continuité et une stabilité dans les soins et dans l'équipe de travail. Par la suite, deux chefs d'équipe s'assurent, sur leur quart de travail respectif et dans chacune des sections, que le travail s'effectue selon la répartition qui est définie. La composition du personnel change selon le quart de travail. Le jour, chaque section se compose d'une assistante infirmière, d'une infirmière auxiliaire et de trois préposées aux bénéficiaires. Le soir, chacune des deux sections est composée d'une assistante infirmière, de trois infirmières auxiliaires et de trois préposées aux bénéficiaires³⁵. La nuit, chacune de ces deux sections se compose d'une assistante infirmière, d'une infirmière auxiliaire et de deux préposées aux bénéficiaires.

Davantage d'infirmières auxiliaires travaillent le soir pour deux raisons. Premièrement, elles pallient le manque d'infirmières qui travaillent sur ce quart de travail. Deuxièmement, il s'agit de postes qui, en fonction des conventions collectives en vigueur, ne peuvent être abolis sans qu'il y ait des départs. La concentration plus élevée d'infirmières auxiliaires sur ce quart de travail donne lieu à une dynamique particulière. Étant donné le nombre de résidents à la charge de l'assistante infirmière le soir, et par le fait même les responsabilités accrues qui en découlent (décès et soutien à la famille par exemple), elle délègue une partie de ses actes aux infirmières auxiliaires : administration des médicaments, certains traitements médicaux, etc. Et la nuit, le travail de l'infirmière auxiliaire se rapproche encore plus de celui de l'assistante infirmière. Un partage des tâches entre les deux catégories professionnelles³⁶ s'établit alors qui ne dévalorise pas plus l'une que l'autre quant au niveau de difficultés ou de valorisation de l'acte en question. L'expérience de l'infirmière auxiliaire, sa connaissance intime du milieu de travail et des soins à prodiguer sont autant de facteurs qui influencent ce partage des tâches entre elle-même et l'assistante infirmière. Il est alors difficile de faire la différence entre les deux.

Cette proximité entre les tâches de l'infirmière et de l'infirmière auxiliaire peut toutefois conduire à différentes formes de conflits. Par exemple, l'infirmière auxiliaire qui travaille de jour verra d'un mauvais œil se faire interdire certains actes réservés à une infirmière, alors

s'explique, entre autres, par l'histoire des établissements en question, mais aussi par l'évaluation du nombre d'heures soins/semaine à combler.

³⁵ Le jour, il y a donc une assistante infirmière pour 19 à 20 résidents tandis que le soir ce nombre triple.

³⁶ Cette délégation des tâches de l'infirmière à l'infirmière auxiliaire s'inscrit, entre autres, dans le cadre de la Loi 90.

que ses collègues de soir ou de nuit peuvent les dispenser. Ou encore, les tâches que les infirmières auxiliaires sont amenées à effectuer durant le quart de travail de nuit s'apparenteront, nous l'avons vu, à celles de l'assistante infirmière. Or, celles-là n'auront pas une prime salariale de chef d'équipe et cela, même s'il y a parfois un manque d'effectif d'assistantes infirmières qui les obligent à jouer ce rôle. Enfin, les infirmières peuvent voir leur statut professionnel menacé face aux infirmières auxiliaires, entre autres en leur déléguant certains de leurs actes³⁷.

3.4 Peu de données statistiques par établissement

Divers entretiens effectués avec nos partenaires indiquent que des transformations du Réseau au cours des dernières années rendent difficile le suivi administratif rétrospectif quant à la gestion de l'emploi et la gestion et planification de la production des soins. Les dernières fusions d'établissements ne permettent pas, à ce jour, d'arrimer l'ensemble des différents systèmes administratifs ou informatiques. Il est donc difficile, sinon impossible, de jeter un regard évolutif sur ces différentes dimensions. « *Chaque fusion implique une réorganisation de ces systèmes qui engendrent une perte d'informations, une perte administrative. Les fusions nécessitent une transformation des systèmes d'information* », selon un directeur des finances.

Un effort est toutefois fait pour éviter l'utilisation des agences de placement de personnel afin de ne pas nuire à la « continuité des équipes de travail », non pas d'abord pour des raisons budgétaires³⁸, mais bien pour maintenir une bonne qualité des soins. « *Un plan vise à favoriser l'emploi, par exemple, de deux infirmières auxiliaires ou d'une infirmière auxiliaire et d'une préposée aux bénéficiaires pour remplacer une infirmière* », déclare une gestionnaire.

Il en va de même pour les données sur l'absentéisme : il est impossible de connaître le taux d'absentéisme des salariées de 45 ans et encore plus les raisons de leur absence. Encore là, aucun système ne permet de compiler ce type de données : « *Nous sommes vraiment mal pris!*

³⁷ Toutefois, la Loi 30, qui fusionne les accréditations syndicales dans les établissements de santé et de services sociaux, favorisera, selon certaines répondantes, un plus grand contrôle des infirmières sur les infirmières auxiliaires car ces dernières se joindront à la FIIQ.

³⁸ Les coûts horaire des personnels recrutés auprès des agences de placement sont plus élevés que ceux des personnels salariés des établissements.

(...) Le système que nous avons avant l'implantation de celui que nous utilisons actuellement ne nous permettait même pas d'avoir les taux d'absentéisme pour l'établissement. Un employé qui travaille actuellement à configurer des requêtes pour le logiciel Access doit également en configurer une nous offrant la possibilité de connaître le taux d'absentéisme pour l'ensemble de l'établissement et par services. C'est sûr que nous allons l'étendre par la suite par type d'emploi, par catégorie d'âge, etc. Mais, pour l'instant, les outils ne sont pas montés. Je suis moi-même très dépourvue en terme d'information pour la gestion » déclare un responsable en Santé et sécurité au travail.

Les entrevues effectuées auprès des gestionnaires indiquent toutefois que les employées de 45 ans et plus auraient une propension à moins s'absenter du travail et donc à être plus assidues que les plus jeunes.

4 Résultats de recherche

4.1 Main-d'œuvre et conditions de travail

4.1.1 Pyramide des âges

La main-d'œuvre des établissements concernés par notre étude présente, à l'instar des chiffres publiés par différents organismes gouvernementaux, un taux d'employées âgées très élevé, conforme à celui des divers CHSLD et CLSC de l'île de Montréal, soit une main d'œuvre qui, pour un peu plus de 60%, est âgée de 40 ans et plus.

Les entrevues menées auprès des partenaires de cette recherche mettent en évidence leur inquiétude relative à l'équilibre démographique du personnel des établissements. La pyramide des âges affiche un creux inquiétant, selon eux. En plus, il serait difficile de susciter un engagement d'effectifs supplémentaires et de parvenir à retenir en emploi les plus jeunes en raison d'un « système bloqué » à cause, entre autres, des conventions collectives en vigueur.

4.1.2 Conventions collectives

Quatre conventions collectives de trois regroupements syndicaux différents (CSN, FTQ et FIIQ) régissent l'univers de travail des différents établissements étudiés. Plusieurs de leurs règles influencent les processus de vieillissement en emploi. Il serait fastidieux de les énumérer en détail, mais précisons tout de même que celles qui se rapportent à l'ancienneté, aux postes de travail, aux échelles de salaire et, bien entendu, au régime de retraite sont certainement les plus importantes. Ces règles structurent la trajectoire que prendra l'employée au sein de l'organisation en ce qui a trait, par exemple, au moment où elle prendra sa retraite, au poste qu'elle aura la possibilité de choisir, à son avancement salarial. Bref, rien, ou presque, n'est laissé au hasard. Mais les protections que confèrent ces conventions peuvent s'avérer parfois des obstacles qui auront un impact sur le vieillissement en emploi.

Par exemple, une préposée aux bénéficiaires gagne un salaire horaire d'environ 13 à 14\$ en début de carrière alors qu'après 27 ans de service, il se situe à pratiquement 16\$. Cette faible augmentation salariale n'est pas sans influencer les stratégies de cette catégorie professionnelle relativement au maintien à l'emploi ou encore à la prise de retraite en raison de leur faible revenu comparativement à d'autres catégories.

Par ailleurs, lorsque les salariées adhèrent au programme de préretraite, elles ont un délai de 5 ans maximum avant de quitter définitivement leur emploi : « Elles ne veulent pas manquer leur coup face à ce programme de retraite », selon une directrice des ressources humaines.

4.1.3 Agences de placement

Les changements plus fréquents de personnel consécutifs aux transformations des dernières années s'inscrivent dans un contexte d'émergence d'agences de placement de personnel. Ces dernières sont perçues négativement par les salariées interrogées. Nos observations de terrain indiquent que le fait pour la salariée de ne pas savoir quelle personne d'une agence de placement va travailler avec elle suscite autant d'inquiétude pour le personnel en place que pour la clientèle. « *On ne sait jamais sur qui on va tomber avec les agences, surtout la fin de semaine* ». Cela implique une surcharge de travail pour le personnel en place car il est alors davantage sollicité, tant par le personnel de l'agence qui ne connaît pas toujours

l'environnement de travail que par les résidents qui sont sensibles à tout changement de personnel : « *il ne faut pas prendre les résidents pour des numéros, il est important d'avoir un contact régulier avec eux* ».

En somme, les salariées exercent en quelque sorte un rôle de « protection » à l'endroit des résidents lorsqu'une ou plusieurs personnes d'une agence de placement travaillent avec elles. La méconnaissance de la clientèle de la part de ces dernières peut les amener à faire des erreurs qui affectent la qualité des soins : laisser un résident dans une chambre qui n'est pas la sienne, ne pas suffisamment connaître les tâches à effectuer, leur enchaînement, les besoins des résidents, etc.

Certaines personnes interrogées vont jusqu'à dire que l'utilisation des agences de placement par l'établissement est un facteur qui les incite à ne pas vouloir rester plus longtemps en emploi lorsqu'elles seront éligibles à la retraite. Mais d'autres envisagent, une fois retraitées, d'offrir leurs services aux agences. Elles considèrent donc plutôt les agences comme une avenue potentielle pour augmenter leurs revenus et avoir un meilleur contrôle sur leur horaire de travail lorsqu'elles seront éligibles au programme de retraite. Cette tension apparaît au sein d'une même catégorie professionnelle, mais est plus présente chez les infirmières compte tenu, nous dit on, qu'elles sont davantage privilégiées par l'émergence des agences, comparativement aux préposées aux bénéficiaires qui, elles, ne sont pas en demande dans ce secteur.

4.1.4 Propos de la direction

La direction des programmes de soutien à domicile dans un CLSC fait état des besoins criants de relève, entre autres au niveau des cadres. Aucune stratégie précise n'est actuellement établie pour attirer de jeunes employées vers des fonctions de gestion. Ces dernières se montrent peu intéressées par ce type de poste, surtout en raison de la faible rémunération supplémentaire qui leur est versée comparativement aux nouvelles responsabilités qu'elles auraient à assumer. Cette préoccupation pour la relève est d'autant plus urgente, nous dit-on, que la complexité des cas auxquels font face les cadres, ainsi que l'implantation des normes d'évaluation ministérielles, nécessitent que les cadres soient de plus en plus expérimentées.

Une situation similaire prévaut en CHSLD. Selon les répondantes d'un établissement, environ 8 à 10 infirmières de soir vont prendre leur retraite au cours des deux prochaines années. Les retenir s'avère difficile car « *elles veulent se reposer, elles veulent partir...* ». Depuis les dernières années, certains CHSLD ont commencé à embaucher des infirmières auxiliaires afin d'aider les infirmières en poste. En plus, trois postes ont dû être abolis sur le quart de travail de nuit, dont un poste d'infirmière qui a été remplacé par une infirmière auxiliaire, ce qui occasionne des inquiétudes chez les infirmières. Certaines d'entre-elles verraient leur pouvoir au sein de l'organisation menacé par l'embauche d'infirmière auxiliaires.

Mais selon une ancienne cadre d'établissement de soins de longue durée, actuellement à la retraite, les fusions d'établissements permettront, contrairement au discours formulé jusqu'à présent, de mettre à contribution l'expertise des salariées qui resteront à l'emploi. Elle estime, par conséquent, que le défi des prochaines années sera de maintenir en emploi celles qui auront le profil répondant aux nouvelles exigences qui sont en cours d'implantation.

Finalement, les membres de la direction interrogées estiment que les salariées âgées ont moins l'occasion d'interagir avec les résidents, par manque de temps, mais aussi parce que ces derniers sont moins autonomes que par le passé ; ils restent également moins longtemps en établissement : jusqu'à 50% de la clientèle peut changer durant une année.

4.1.5 Propos de représentantes syndicales

Les représentantes syndicales interrogées mettent en évidence l'impact de l'intensification des tâches depuis les dernières années sur les salariées âgées, et plus particulièrement sur les infirmières, et le manque de reconnaissance de la part de la direction. Dans un premier temps, elles soulignent que les infirmières manquent dorénavant de temps pour effectuer leurs tâches, qu'elles doivent constamment aller au plus urgent. Avec le virage ambulatoire, il y aurait moins de collègues pour prendre la relève si une intervention urgente devait être effectuée.

Par ailleurs, il est également souligné que la direction ne reconnaît pas suffisamment le travail des infirmières, qu'elle leur demande constamment d'être plus productives. Une infirmière qui travaille dans le programme de soutien à domicile, par exemple, doit

rencontrer quotidiennement environ six patients en plus de recevoir entre 8 et 9 appels téléphoniques par jour, ceci sans compter les réunions, les dossiers à compléter, les planifications de soins à effectuer, etc.

D'autres responsables syndicales indiquent, quant à elles, qu'un manque de reconnaissance est également ressenti de la part d'autres catégories professionnelles, notamment de la part des médecins : le fait, pour un médecin, de ne pas prendre en compte une information transmise par une infirmière est perçu comme un manque de reconnaissance.

En somme, les fusions d'établissements et la réduction d'effectifs au cours des dernières années ainsi que le roulement actuel de personnel n'offrent pas, aux dires des répondantes, l'environnement propice à la valorisation de l'expérience du personnel plus âgé : *« Nous ne sommes plus capables de voir les aspects positifs des fusions. Nous aimerions plutôt que l'organisation de travail soit plus familiale. Plus elle est grosse, moins il est possible d'être intime, entre autres quant aux transferts des connaissances. C'est triste, mais je suis un peu désabusée. Notre établissement est fusionné, puis, maintenant, on relève de l'ensemble du réseau sans être capables d'avoir des services. Souvent, les gestionnaires ne sont pas au courant de la pratique de travailleuses d'expérience »* (représentante syndicale).

Étant « fatiguées » de ces transformations, manquant de temps pour effectuer leur travail, les salariées plus âgées sont moins enclines à transférer leurs connaissances. Elles s'interrogent également sur les conditions de travail à venir au cours des prochaines années, surtout sur les orientations du gouvernement en place. Elles estiment que *« tout le monde n'aura pas les capacités pour s'adapter »*.

Selon les représentantes syndicales, 10 à 15% des infirmières réorientent leur activité dans le monde du travail au moment de la prise de retraite; elles quittent tout simplement le secteur de la santé, réduisent leur temps de disponibilité ou se tournent vers les agences de placement.

Pour ce qui est des auxiliaires familiales et sociales (AFS), les représentantes syndicales estiment que l'augmentation de la charge de travail fait en sorte que, parfois, *« elles ont l'air de travailler dans un lave-auto, elles doivent faire ça vite, surtout s'il n'y a pas de membres de la famille qui sont là pour les aider »*. Dans ce contexte, les AFS peuvent difficilement

transférer leurs compétences ou même transférer des informations de base à un membre de la famille. Des changements au niveau même des temps et des espaces d'échanges entre collègues ont eu lieu : « *Tout a été axé sur la clientèle et non sur le personnel* ». Par exemple, des lieux qui servaient autrefois d'espaces de rencontre et de partage d'information entre les employées ont été fermés. « *Seul le vestiaire fait office de lieu de rencontre, mais les gens ne se parlent plus* ».

4.1.6 Propos des employées

Certaines employées âgées accepteraient de maintenir un lien à l'emploi si, toutefois, les tâches étaient moins difficiles tant sur le plan physique que psychologique : « *C'est l'âge qui me fera quitter lorsque mon corps ne sera plus capable de supporter le travail. C'est difficile ce que nous faisons. Nous marchons beaucoup, il y a les déplacements des résidents, etc.* ». Elles seraient par exemple disponibles pour effectuer quelques journées de travail par semaine dans un poste moins exigeant.

Les infirmières qui travaillent à domicile ont vécu difficilement le virage ambulatoire et la réduction des effectifs en raison de la transformation de leur contexte de travail. Elles ont dû passer, en effet, d'un milieu institutionnel à une approche communautaire orientée vers le soutien à domicile, avec tout ce que cela comporte : conduite de la voiture en hiver, déneigement, difficultés de stationnement, escaliers extérieurs glissants, matériel de travail à transporter, etc. Ce type de conditions de travail incite ces salariées, selon les répondantes, à recourir au plus tôt au programme de retraite.

4.2 Organisation du travail

Un CLSC-CHSLD comprend plusieurs secteurs : soins de longue durée, soins palliatifs, programme de court séjour, programme de réadaptation et programme spécialisé pour la maladie d'Alzheimer. Cette étude se concentre exclusivement sur le premier secteur, celui des soins de longue durée qui concentre les effectifs les plus nombreux, permettant ainsi d'établir un échantillon satisfaisant. En outre, ce secteur est assez homogène; il offre donc une base de comparaison commune entre les unités de vie et avec d'autres établissements.

4.2.1 Relations entre les catégories professionnelles

Selon les personnes interrogées, la relation entre les médecins et les infirmières d'expérience peut parfois être difficile, particulièrement lorsque les médecins proviennent d'établissements de soins de courte durée, qu'ils sont en fin de carrière ou qu'ils ne sont pas familiers avec les soins de longue durée³⁹. Il peut arriver qu'ils ne reconnaissent pas suffisamment l'expérience des infirmières qui sont en poste depuis plusieurs années : « À un moment donné, l'infirmière d'expérience va être obligée de s'asseoir avec le médecin et de lui rappeler qu'il y a des choses qui sont possibles et d'autres qui ne le sont pas, toujours dans l'intérêt du patient » (gestionnaire à la retraite).

Une dynamique similaire se produit également avec les préposées aux bénéficiaires d'expérience qui estiment que leurs observations ne sont pas toujours prises en compte par les infirmières ou encore que certains soins d'hygiène qu'elles devraient prodiguer leur apparaissent suffisamment simples pour qu'ils puissent être accomplis par des résidents eux-mêmes, malgré l'avis contraire d'autres professionnelles telle la physiothérapeute, par exemple.

4.2.2 Réorganisation du travail : l'«approche milieu de vie»

Le virage ambulatoire, les départs à la retraite et, finalement, l'instauration de l'«approche milieu de vie» représentent sans contredit les trois principaux changements sur lesquels s'appuient les personnes que nous avons rencontrées, toutes catégories professionnelles confondues, pour rendre compte de l'évolution de leurs conditions de travail. L'«approche milieu de vie» mérite qu'on s'y attarde compte tenu de la place qu'elle occupe dans les pratiques de soins des établissements étudiés.

Le passage entre le modèle de soins traditionnel et l'«approche milieu de vie» a exigé un effort d'adaptation considérable de la part des organisations et des personnels de soins. Sans exclure les soins médicaux, cette approche vise surtout à mettre les résidents au centre de la pratique des intervenants qui doivent, pour ce faire, tenir compte de l'ensemble de leurs besoins. Dans ce but, le personnel est appelé à connaître davantage l'histoire de vie des

³⁹ Il s'agit d'une approche de soins chroniques qui ne visent pas une restauration de la santé. Les traitements sont habituellement prescrits avec parcimonie.

résidents : « *On est allé jusque là davantage vers une approche hospitalière, médicale, en perdant un peu le sens de la personne qui est ici, ses besoins* ». C'est surtout à l'infirmière, bien souvent en tant que chef d'équipe, que revient la responsabilité de favoriser le développement de cette approche au sein de l'équipe. La direction souhaite que les infirmières fassent ainsi preuve de « leadership » quant à cette approche⁴⁰. Toutefois, ce ne sont pas toutes les infirmières d'expérience qui ont, selon des gestionnaires rencontrées, le profil requis pour répondre à ces nouvelles exigences, dû au fait qu'elles ont longtemps pratiqué à l'intérieur d'un modèle médical traditionnel.

4.2.3 Style de gestion

Les rotations fréquentes du personnel de la direction constituent un facteur d'instabilité pour les employées d'expérience qui sont appelées à réévaluer fréquemment leurs façons de faire: « *Depuis cinq ans, la direction des soins est intérimaire, cela fait trois fois que nous changeons de directeur. À chaque fois, cela amène des changements* ». C'est dans ce contexte que la direction s'attarde à définir des façons de faire qui évitent les tâches jugées « inutiles » en éliminant celles « qui ne sont pas vraiment nécessaires ». Comme on l'a mentionné plus tôt, ces changements produisent, chez les salariées âgées, un désir de quitter rapidement l'organisation lorsqu'elles seront éligibles à la retraite.

En ce qui a trait plus spécifiquement à la question du vieillissement en emploi chez les gestionnaires cette fois, les répondantes soulignent que ces dernières ont participé à plusieurs formations sur le modèle de gestion participative. Toutefois, ce modèle est appliqué de façon inégale en regard à l'âge des gestionnaires. Celles-ci ont en effet appris d'autres façons de faire au cours de leur carrière.

4.3 Recrutement

Le pourcentage de rétention des nouvelles salariées est faible, particulièrement en ce qui concerne les préposées aux bénéficiaires. Cette situation s'explique en grande partie par les exigences de disponibilité auxquelles elles sont soumises : soirs, fins de semaine, etc.

⁴⁰ Notons que l'établissement dans lequel ces propos ont été recueillis a longtemps évolué dans le sillage du modèle médical. Les « résidents » d'aujourd'hui étaient par le passé considérés comme des « malades chroniques » sous l'angle des traitements médicaux.

« Plusieurs sont des mères de jeunes enfants qui ne peuvent offrir ce type de disponibilités. Nous sommes dans l'obligation de congédier des gens qui ne respectent pas leurs disponibilités ». Les règles reliées à l'ancienneté qui sont établies par les conventions collectives ne permettent pas d'offrir un horaire répondant aux préférences des nouvelles employées, nous dit-on. Les salariées qui ont davantage d'ancienneté ont le premier choix quant à l'horaire de travail et la plupart choisissent celui de jour, quoique certaines préfèrent travailler de soir compte tenu qu'il y a moins de demandes de toutes sortes.

Dans le contexte budgétaire actuel, les directions d'établissement peuvent difficilement créer de nouveaux postes. Elles ne peuvent donc pas offrir de garanties aux candidates potentielles quant aux heures et à l'horaire de travail, ce qui limite les possibilités d'attirer la main d'œuvre dans ce secteur : « Si elles viennent travailler ici, nous avons une fin de semaine sur deux à leur offrir ou bien elles sont sur appel, de soir et de nuit, évidemment, C'est moins intéressant pour une jeune qui commence et qui veut développer ses compétences ». Toutefois, il semble, selon un haut gestionnaire, que la mise en place des nouveaux réseaux intégrés de services vont permettre de contrer cette difficulté d'embauche en favorisant de plus grandes possibilités pour placer le personnel au sein de différents établissements sur un territoire donné et, ainsi, attirer de nouvelles employées en leur offrant davantage d'heures de travail.

L'embauche de personnes plus âgées suscite certaines réticences de la part de l'employeur, surtout s'il s'agit d'un poste de préposée aux bénéficiaires. Les gestionnaires estiment que ces employées sont plus à risque de se blesser, surtout si elles connaissent peu le milieu et les méthodes de travail, comme c'est le cas lorsqu'il s'agit d'une réorientation de carrière. Mais elles apportent aussitôt un bémol: « En tant qu'employeur, nous ne pouvons refuser d'embaucher quelqu'un parce qu'il a 50 ans. Nous avons embauché des jeunes de 25 ans qui ont été sur la CSSST après deux ou trois ans d'activité et qui y sont encore. Ces dernières sont aussi fragiles que celles de 50 ans ». Face à la pénurie d'infirmières, et compte tenu également du fait que leurs tâches nécessitent moins de déplacer des patients, les gestionnaires n'ont pas le choix!

Selon des responsables syndicales, toutefois, la direction tente de trouver la « perle rare » dans le processus d'embauche. Il ressort, aux yeux du syndicat, que les processus peuvent déboucher sur l'emploi d'une personne qui sait offrir un excellent rendement en entrevue,

mais qui n'effectuera pas nécessairement un travail adéquat par la suite. Selon elles, l'équipe de travail est à même de trouver une personne compétente pour effectuer le travail car elle sait tenir compte de l'ensemble des éléments qui constituent la dynamique de travail, dont, par exemple, la capacité de la candidate à travailler en équipe.

4.4 Phénomène du vieillissement dans les établissements

Dans les CHSLD étudiés, les cas sont devenus beaucoup plus complexes au cours des dernières années, de même que les rapports avec les familles. Le pourcentage de résidents atteints de différentes formes de démences a considérablement augmenté pour atteindre 85% dans l'un des établissements. Un tel changement a particulièrement affecté les employées d'expérience qui ont connu une époque, pas si lointaine, où il leur était possible d'interagir davantage avec les résidents et, par le fait même, de recevoir diverses formes de gratification de leur part. Un autre établissement a connu une augmentation de patients aux prises avec des déficits cognitifs de 40% à 70% au cours des dernières années. Par ailleurs, de plus en plus de jeunes ayant des troubles de comportements ou des déficits cognitifs sont hébergés au sein des CHSLD, ce qui transforme radicalement les types de clientèles avec lesquelles les employées étaient habituées à travailler. (Ces données ont été transmises verbalement par un gestionnaire lors d'une entrevue).

Selon un chef d'unité, « *le nombre d'heures de soins/jour par résident ne reflète pas toujours leurs besoins* ». Ainsi, des personnes atteintes de démence n'auront pas nécessairement un nombre élevé d'heures/soins selon les évaluations officielles, mais elles solliciteront autant le personnel, sinon plus.

Pour certains membres de la direction du programme de soutien à domicile d'un CLSC : « *Il y a des gens aux prises avec de la démence douce ou sévère. Notre travail n'est pas seulement de leur donner le bain, il y a toute une approche derrière ce travail* ». Ces derniers mentionnent également que les critères d'embauche diffèrent entre les établissements en fonction du nombre d'heures de soins/jour. Les CHSLD qui ont un nombre d'heures de soins/jour plus élevé privilégient l'embauche d'infirmières auxiliaires, contrairement aux établissements qui ont un nombre d'heures moins élevés et qui engagent plutôt des préposées aux bénéficiaires.

En outre, le contact avec les familles s'est également fortement transformé au cours des dernières années : *«les familles sont plus exigeantes; elles se sentent souvent coupables de placer leur père ou leur mère»*. Bien que de nouvelles marques de reconnaissance envers le personnel soient apparues (cartes de remerciements, fleurs, etc.), le processus de placement d'un membre familial en établissement est moins bien préparé que par le passé. Dans plusieurs cas, il arrive que les familles n'aient tout simplement pas avisé un parent de son placement en CHSLD, laissant alors le personnel s'en charger. Dans ces cas là, c'est à l'infirmière que revient la tâche de gérer cette situation : *« Les familles n'expliquent pas à leur parent qu'il va être placé pour le restant de sa vie. Elles comptent sur nous pour lui expliquer, et même le maintenir de force en établissement si jamais il veut quitter. Or, s'il n'y a pas de mandat d'inaptitude homologué, le CHSLD ne peut pas garder la personne contre son gré »*.

Enfin, les infirmières d'expérience disent devoir faire face de plus en plus souvent à des familles qui s'« acharnent » à maintenir en vie un parent, ou encore s'opposent à certaines mesures telles que la contention. Ce sont les infirmières qui sont souvent appelées à négocier avec les familles, ce qui rend leur travail plus ardu.

4.4.1 Perceptions des gestionnaires sur le vieillissement au travail et la compétence

Lorsque les gestionnaires sont interrogés sur les pratiques de gestion reliées au vieillissement en emploi, leur discours s'articule le plus souvent autour des caractéristiques individuelles des salariées. Les répondantes estiment que vieillir en emploi est vécu difficilement par les salariées âgées en raison des nombreux changements qu'elles ont connus depuis plusieurs années, qu'elles ont de la difficulté à suivre le rythme imposé par ces changements, mais que l'âge n'est pas nécessairement l'unique facteur explicatif, le « type de caractère » de l'employée intervenant également.

Aux dires de certaines gestionnaires, c'est davantage la connaissance que l'employée a des résidents qui est gage d'un travail bien fait que l'expérience reliée à son âge. L'âge n'aurait pas d'impacts sur la qualité des soins, mais bien plutôt le savoir être et l'importance que la salariée accorde aux besoins des résidents. Les gestionnaires s'accordent toutefois pour dire que l'employée âgée qui possède ce savoir être va être plus perspicace en milieu de travail » : *«c'est plus facile de faire voir de nouvelles choses à une employée, par exemple une*

préposée aux bénéficiaires, de trois d'expérience, et ce même si elle est âgée de 45 ou 50 ans. L'âge n'est pas nécessairement un critère de qualité de travail ».

D'autres, au contraire, estiment que l'âge va jouer un rôle important dans la façon dont les tâches vont être effectuées. Elles soulignent que beaucoup de compétences relationnelles ont été perdues au cours des années en raison des départs à la retraite : ainsi, la façon de donner un bain ou d'habiller une personne agitée ou en perte d'autonomie. C'est ce savoir-faire qui est à transmettre, et si les jeunes employées ne l'apprennent pas dès le début, elles risquent de reproduire les mêmes erreurs à long terme.

Questionnées sur ce qu'elles estiment être une personne «compétente », les gestionnaires interrogées mentionnent :

- Une personne plus calme, qui gère mieux les priorités, plus analytique, qui s'informe davantage avant d'agir.
- Davantage interactive avec les résidentes comparativement aux plus jeunes;
- Qui agit plus en douceur dans ses relations avec les résidentes et en sollicitant davantage leur collaboration.
- Qui a une vision globale de sa tâche.
- Qui a une meilleure connaissance du mode relationnel avec la clientèle.
- Qui a développé une approche avec les personnes en perte d'autonomie ou avec leur famille.
- Qui est plus confiante et qui connaît davantage ses ressources et ses limites.

4.4.2 Perceptions des travailleuses âgées sur le vieillissement au travail et la compétence

Concernant la notion de compétence, les employées d'expérience interrogées font presque toujours référence à des dimensions liées au « savoir-être », et plus précisément à l'« amour » des résidents et à la forme que prend leur relation avec eux : « s'intéresser à eux », « leur parler constamment », « ne pas les brusquer », « les connaître », eux et leur famille. D'autres dimensions concernent la «façon de travailler», l'équilibre à avoir entre « la tâche et l'intimité du client », la capacité d'observer et d'anticiper dans le cadre du travail.

Les connaissances théoriques nécessaires à l'exercice de leurs fonctions ne constituent pas un élément important. Elles ne le mentionnent qu'en dernier lieu.

Mises en commun dans le cadre de leur activité de travail, ces diverses compétences donnent lieu à un certain nombre de stratégies de la part des employées qui leur permettent de mieux faire face aux multiples tâches qu'elles ont à effectuer. Par exemple, des infirmières vont privilégier la préparation des médicaments de l'après-midi en même temps que celle de l'avant-midi afin d'économiser du temps, ou encore des préposées aux bénéficiaires vont dispenser quelques soins de base l'après-midi afin de ne pas être surchargées durant l'avant-midi. Sur ce dernier point, certaines vont même jusqu'à contrevenir aux règles institutionnelles en dispensant des toilettes complètes plutôt que partielles, anticipant que le résident sera alors plus calme par la suite, et donc, moins porté à adresser des demandes au personnel : *« Il y des tâches régulières auxquelles s'ajoutent les cas spéciaux. Avec l'expérience, nous pouvons prévoir l'évolution d'une personne. Nous devons alors nous positionner vers des soins de confort ou des soins plus actifs ».*

4.4.3 Une multiplicité de variables à considérer comme forme de compétence du personnel d'expérience

La réduction des effectifs au cours des dernières années, combinée à la complexité accrue de la clientèle, donne lieu à une multiplicité de variables à considérer dans le cadre de l'activité de travail des employées d'expérience⁴¹. Avec les années d'expérience, la capacité d'établir une routine qui tienne compte de ces variables rend compte des connaissances tant formelles qu'informelles détenues par les individus.

Ce qui frappe le plus est l'écart entre les tâches prescrites et les tâches réelles. Il s'avère qu'une connaissance fine du résident et/ou de sa famille permet d'accomplir les tâches prescrites avec une plus grande facilité (soins d'hygiène, soins médicaux, prises de notes par les infirmières sur l'état du résident, etc.), avec rapidité et anticipation. Mais en amont, c'est la confiance établie entre l'employée, le résident et sa famille qui sera un prérequis à l'agencement des différentes tâches et activités.

⁴¹ Il s'agit d'une synthèse des différentes variables qui ont été colligées dans le cadre des observations *in situ* effectuées auprès de l'ensemble des catégories professionnelles et qui leur sont communes.

Pour ce faire, le contact verbal constant, suffisamment intense et direct avec le résident est un facteur essentiel pour les personnes rencontrées et observées dans leur milieu de travail. Par exemple, une salariée va prendre quelques minutes pour discuter avec un résident avant de le préparer pour la nuit ou d'effectuer une prise de sang. Dans les deux cas, ignorer cette étape, et, surtout, la « manière de s'y prendre », expose l'employée à une « résistance » de la part du résident, voire à de l'agressivité. *« C'est plus facile lorsque la confiance est établie. Par exemple, pour faire prendre le troisième comprimé à une résidente qui ne veut pas en prendre davantage ».*

Cette relation facilite une meilleure connaissance du résident sur une foule de détails (par exemple la place précise de ses articles sur sa table de nuit) qui, pris dans leur ensemble, favorise une qualité de services qui influence positivement sa condition de vie et, par le fait même, celle de l'équipe. *« Il faut penser pour les autres; par exemple, il faut bien placer son verre d'eau sur la table de nuit car si ce n'est pas fait à sa convenance, il sera plus agité et, n'arrêtera pas de sonner ».* Sur le plan clinique, cette connaissance touche aussi les aspects physiologiques du résident, comme la présence et l'évolution de symptômes qui nécessitent une attention particulière (plaies de lit, ecchymoses, somnolence, perte d'équilibre, etc.). Et sur le plan de la gestion de temps, cette connaissance du résident fait en sorte que certaines tâches ne seront délibérément pas effectuées selon les règles officielles afin d'économiser du temps. Par exemple, ne pas refermer les barres de sécurité du lit pendant les quelques minutes qu'il faut à l'infirmière pour effectuer rapidement une autre tâche.

Enfin, l'expérience permet de mieux faire face aux incertitudes du travail telles qu'une admission de l'hôpital, une chute ou le décès d'un résident. Dans tous les cas, l'expérience de l'employée, sa connaissance des lieux et des autres résidents, lui permet de rassurer le résident, de lui trouver les bons médicaments s'il n'en a pas lors de son admission, de rassurer la famille etc.

4.4.4 Départs en retraite

Les travailleuses d'expérience pensent à se retirer plus vite qu'avant, compte tenu des transformations survenues au cours des dernières années. Elles auraient préféré travailler jusqu'à 60 ans, mais elles ne peuvent plus continuer à l'heure actuelle, *« elles ne sont plus capables d'aller plus loin ».*

D'un côté, elles ont établi, au fil des décennies, une routine de travail qui est aujourd'hui remise en question par l'«approche milieu de vie», ce qui leur occasionne un surplus de travail en regard d'habitudes de travail qu'elles ne souhaitent pas changer : heures des repas des résidents, endroit où les résidents prennent leurs repas, moment de la journée où ils prennent leur bain, horaire de travail, etc. Combinée aux changements au niveau de l'équipe de direction, cette remise en question de leur façon de travailler favorise leur départ en retraite. *« C'est que les plus anciennes sont encore axées sur la tâche. (...) Pour elles, être une bonne travailleuse est d'accomplir leur routine. (...) C'est presque impensable de croire que les infirmières vont laisser dormir un résident le matin si c'est ce qu'il veut »*, dit une gestionnaire.

De l'autre côté, la direction d'établissement investit auprès des nouvelles employées afin de leur « inculquer » une autre façon de faire. Elle les trouve « prêtes à accepter de nouveaux défis, pleines d'énergie, curieuses et ouvertes » aux orientations de l'organisation comparativement aux salariées âgées qu'elle estime, quant à elles, « résistantes, moins ouvertes et routinières ».

Entre les deux, se trouvent des salariées d'expérience qui, malgré une retraite prochaine annoncée, présentent tout de même une « ouverture » au changement et un leadership pour faire les choses autrement.

Mais en général, le plus difficile pour le personnel d'expérience est de quitter les résidents lors de leur retraite. Cela les attriste. En ce sens la réduction du temps de travail sous forme de retraite progressive leur permet de garder ce contact avec les résidents tout en vaquant à d'autres occupations. Elles ne se sentent alors pas dépassées par les changements organisationnels, elles peuvent partir « en beauté ».

4.5 Pratiques de gestion à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante

Les processus de vieillissement en emploi sont caractérisés par une complexification des relations avec les collègues et avec la clientèle et leur famille.

Au cours des deux dernières années, une démarche de réorganisation, dans un des CHSLD étudié, a donné lieu à une redéfinition des tâches et du temps de travail chez les préposées aux bénéficiaires et les infirmières auxiliaires. *« Il y a eu une bonne participation d'employées à ce comité. Tout le monde était sollicité pour y participer. Les salariées d'expérience ont bien profité de cet espace pour s'exprimer. La direction a mis cartes sur table, il n'y avait pas d'agenda caché, les budgets étaient présentés. C'est ce qui a facilité certains changements »*. En effet, malgré certaines règles de la convention collective, les syndicats ont accepté, par exemple, que des changements à l'horaire de travail soient effectués sans qu'il y ait un affichage de postes.

Ainsi, un réaménagement de postes de travail a eu lieu pour répondre à un déséquilibre observé entre le nombre de préposées aux bénéficiaires des différents étages : si trois employées s'occupaient de cas relativement légers sur un étage, seuls deux pouvaient s'occuper de cas lourds sur un autre étage. En outre, en plus de corriger ces déséquilibres, une « équipe volante » a également été mise sur pied afin de porter assistance aux étages nécessitant le plus d'aide. En plus d'être flexible en fonction des urgences des unités, cette équipe volante présente aussi l'avantage de prendre le pouls de l'état de l'ensemble des étages et d'être à même d'en faire un compte rendu aux responsables afin de mieux évaluer les priorités et d'équilibrer les effectifs par unité.

Dans un autre cas, une surcharge de travail et un manque de continuité dans l'information transmise entre les quarts de travail ont donné lieu à un réaménagement de temps de travail. Ainsi, le début du quart de travail du matin a été avancé de 30 minutes (07h00 au lieu de 07h30) et celui du soir, de 60 minutes (14h30 au lieu de 15h30). De la sorte, les salariées qui débutent plus tôt aident celles du quart de travail précédent en plus de recevoir une information détaillée sur les résidents. Les employées qui ne pouvaient changer d'horaire, pour des raisons familiales par exemple, ont été exemptées du changement.

Une démarche de réaménagements entre les infirmières coordonnatrices, les infirmières et les infirmières auxiliaires vient tout juste d'être initiée. On en espère des résultats tout aussi positifs.

Enfin, un comité de réorganisation du travail a été mis sur pied dans le cadre des prochaines transformations du secteur de la santé et des services sociaux reliées aux réseaux intégrés, en

vue de favoriser l'octroi de postes aux employées qui travaillent déjà au sein de l'établissement et de limiter le nombre de nouvelles employées provenant d'autres établissements.

4.5.1 Programme de mentorat

Certains CHSLD étudiés ont développé un programme de jumelage d'employées d'expérience avec de nouvelles employées, ou d'accompagnement de stagiaires provenant, par exemple, d'un CEGEP. Ce programme est offert surtout l'été, sous forme d'externat dans le domaine des soins infirmiers. Jumeler une employée d'expérience à une nouvelle employée permet de l'initier à l'ensemble du fonctionnement de l'organisation et non seulement aux tâches à effectuer en tant que telles. Cette période d'accompagnement dure environ trois jours et une prime, sous forme salariale ou de temps de congé, est accordée au mentor.

En plus de valoriser l'expérience de l'employée, entre autres sous forme financière, ce programme permet au mentor de réduire l'exigence de sa tâche lorsque la stagiaire est suffisamment à l'aise pour effectuer le travail. Un sentiment de fierté accompagne également le mentor lorsque la stagiaire est embauchée par la suite. L'envers de la médaille est la déception du mentor si la stagiaire n'est pas engagée⁴².

4.5.2 Accroître les responsabilités à l'intérieur d'un processus *top-down*

Un programme de redéfinition du rôle des infirmières chefs d'équipe et des assistantes est en cours actuellement dans un CHSLD. L'objectif est, entre autres, de valoriser l'expérience des infirmières afin qu'elles prennent une plus grande place, qu'elles jouent un rôle de leader face à l'équipe de soin, et plus particulièrement face aux médecins, compte tenu que les gestionnaires estiment qu'elles sont suffisamment préparées pour faire face à certaines complications sur le plan médical.

Des gestionnaires identifient que parmi le personnel d'expérience, les infirmières chefs d'unité et leurs assistantes d'expérience sont celles qui sont les moins enclines au

⁴² On estime à environ 20% le nombre de stagiaires qui sont engagées après leur formation.

changement organisationnel, à l'«approche milieu de vie». C'est dans cette optique que leur rôle est actuellement en redéfinition : *« Celles qui résistent le plus se retrouvent à la tête. C'est pour ça qu'on est en train de revoir leur rôle, puis on va leur dire nos attentes envers elles. On va les aider à jouer ce rôle là, on va le répéter, on va revenir à la charge, on va les développer dans ce sens là »*.

L'expérience acquise par les salariées d'expérience n'est pas rejetée, loin de là. Les gestionnaires souhaitent qu'elles continuent à la mettre à profit, tout en développant également une pratique orientée sur l'«approche milieu de vie».

Toutefois, les pratiques en matière de vieillissement de la main-d'œuvre sont complexes lorsqu'elles sont arrimées au développement de l'«approche milieu de vie» car, aux yeux de certains gestionnaires, ce ne sont pas toutes les travailleuses qui possèdent les caractéristiques nécessaires pour y participer. C'est ici que la construction sociale de l'âge prend tout son sens sur le plan analytique, nous y reviendrons dans la dernière partie. Pour le dire simplement, l'âge d'une employée sera valorisé si elle répond aux nouvelles exigences organisationnelles, mais, en contrepartie, il sera dévalorisé s'il apparaît comme un obstacle dans l'atteinte de l'objectif fixé par la direction. Il est attendu des infirmières qu'elles prennent un leadership, surtout en tant que chef d'équipe, à l'intérieur de l'«approche milieu de vie» : *« notre difficulté actuellement est que nous ne pouvons pas compter sur nos anciennes infirmières parce que, pour nous, elles sont très loin de ce que l'on souhaite. Il y en a qui répondent aux exigences, d'autres pas, mais l'âge n'est même pas un facteur qui détermine la capacité de le faire »*.

Les infirmières d'expérience ne sont donc pas toujours impliquées dans ce processus de changement, selon les établissements étudiés. Le processus s'effectue parfois de façon *top-down*, c'est-à-dire qu'une fois les attentes définies par la direction, les professionnelles sont par la suite sollicitées pour définir leur rôle en fonction de ces attentes. La même chose s'applique aux assistantes infirmières, sauf que dans leur cas, leur rôle sera directement imposé par leurs supérieures hiérarchiques.

4.5.3 Construire des zones d'autonomie

Certaines organisations de travail ont créé voilà quelques années des espaces d'activités à l'intérieur desquels des travailleuses d'expérience ont vu leurs compétences non seulement valorisées par une plus grande marge de manœuvre, mais également rémunérées en conséquence. *« C'est plus valorisant ! Ça nous donne 0.30\$ de plus l'heure »*. Il s'agit, par exemple, d'activités de groupe qui rassemblent une douzaine de clients et qui sont animées par certaines employées. La conséquence de cette innovation est double: individuelle et collective. Sur le plan individuel, les salariées concernées voient leur expérience reconnue par la direction. Elles bénéficient d'une zone d'autonomie qui leur offre une plus grande liberté d'action et d'initiatives. De plus, leurs contacts avec la clientèle se veulent plus personnalisés et dédiés. Leur travail prend donc un sens nouveau : elles ont le temps de mieux connaître les clients et elles mettent en action des ressources personnelles qui n'étaient pas valorisées par le passé. Leur travail consiste moins à dispenser des soins « à la chaîne », ce qui leur procure répit et satisfaction : *« ce qui est plaisant, c'est lorsque la personne nous fait un sourire. Il y a un rapport qui se crée. Nous savons décoder le non-verbal, c'est peut-être ça l'expérience que nous avons. (...) Nous savons comment nous y prendre. Nous avons de l'intuition »*.

Sur le plan collectif, les impacts sont également nombreux. La quantité et l'intensité des demandes de la part des clients diminuent lors de ces activités, ce qui donne également un peu de répit aux collègues de travail. En effet, lorsqu'une douzaine de clients se regroupent pour une activité, c'est presque autant de demandes en moins pour les autres employées qui dispensent des soins individuels à ceux qui n'y participent pas. Ainsi, elles peuvent aussi bénéficier de davantage de temps dans l'octroi de ces soins individuels. De plus, selon le point de vue des personnes rencontrées, il y a une ambiance post-activité de groupe plus calme qu'elles associent au fait que les clients aient reçu une attention personnalisée.

4.5.4 Style de gestion : privilégier la souplesse

Le style de gestion a un impact certain sur la reconnaissance ou non de l'expérience des dispensatrices de soins. Certaines gestionnaires tentent de favoriser des contacts entre les infirmières afin qu'elles ne travaillent pas en vase clos et puissent transmettre le fruit de leur expérience. Par contre, cette façon de faire est informelle et il n'existe pas de moyens d'en vérifier les retombées.

Elles tentent également de s'assurer que les nouvelles salariées puissent avoir une marge d'autonomie dans leur travail face aux plus expérimentées qui pourraient ne pas leur en laisser en restant campées sur une autre façon de faire, développée avec les années. Il arrive même que certaines employées plus âgées laissent délibérément les tâches ingrates aux plus jeunes. D'autres se montrent au contraire intéressées à les accueillir et à les connaître.

Les observations directes ont permis de découvrir des milieux de travail où l'atmosphère est lourde et où les salariées estiment que leur expérience n'est pas valorisée par les gestionnaires : « *Parfois, c'est très nursing, on ne peut rien dire. Elles n'écoutent pas et elles sont offusquées si on leur dit quoi faire* ». Les situations sont donc diverses et complexes; elles semblent dépendre en partie du style de gestion ainsi que de la composition de l'équipe de travail. D'autres observations de terrain permettent de mettre en valeur le fait que des équipes multidisciplinaires, en CLSC dans ce cas-ci, sont à l'écoute des informations transmises par leurs membres et que les suivis cliniques ou administratifs s'effectuent de façon harmonieuse entre les différentes catégories professionnelles. La gestion de cette équipe se caractérise, aux dires des salariées, par un style « souple » qui leur laisse une « marge de manœuvre » dans leur travail.

4.5.5 Aménagement du temps de travail

La retraite progressive s'avère être une stratégie intéressante pour certaines salariées qui n'ont pas de projets de retraite précis, ou dont les capacités financières sont limitées. Dans un établissement, la direction offre aux infirmières un aménagement d'horaire qui leur permet de maintenir un lien d'emploi sans travailler les fins de semaine ou les jours fériés, ni le soir, ou encore de choisir de travailler à temps partiel.

À cet égard, le revenu de certaines catégories d'emploi, telles les PAB par exemple, ne connaît pas de hausse notable en cours de carrière. « *Après 27 ans de service, je suis payée 2 ou 3 \$ de plus qu'un jeune qui débute!* ». Or, leurs conditions de travail leur imposent des exigences physiques qui les fatiguent davantage que par le passé. « *C'est difficile pour le dos, et également pour le moral* ». Un aménagement du temps de travail est une mesure qui facilite le maintien d'un lien avec le travail tout en permettant de réduire l'impact des conditions de travail sur la santé.

4.5.6 La formation

Les CHSLD ont moins de temps que par le passé pour dispenser de la formation aux employées. La priorité étant de dispenser des services aux résidents, il s'avère donc difficile de libérer des infirmières pour des périodes de formation. « *Nous nous retrouvons avec moins de personnel, moins d'expérience, mais aussi moins de formation* ».

Toutefois, la Loi sur la formation de la main-d'œuvre oblige les établissements à offrir de la formation à leur personnel. Les infirmières d'expérience participent autant que les plus jeunes aux formations proposées. Celles-ci se donnent souvent à l'intérieur du CHSLD. Ces formations portent, entre autres, sur l'«approche milieu de vie», l'utilisation de nouveaux équipements, etc. À part les infirmières, les autres catégories d'employées expriment moins le besoin d'avoir des formations. Par ailleurs, une attention particulièrement importante est accordée au Programme de déplacement sécuritaire des bénéficiaires (PDSB). Chaque salariée doit suivre une formation en ce sens.

4.5.7 La reconnaissance de l'expérience

Selon les gestionnaires, l'expertise des salariées d'expérience est soulignée de différentes façons : par des cadeaux après un certain nombre d'années de service (10 ans, 15 ans, etc.) ou encore par des bulletins du personnel qui soulignent les réalisations de certaines employées.

4.5.8 Briser l'isolement et favoriser l'attraction/rétention par le travail d'équipe

Des rencontres sociales, d'information ou de perfectionnement permettent de briser l'isolement de salariées qui sont appelées à travailler dans une nouvelle équipe de travail à la suite, par exemple, d'une fusion d'établissements, en plus de favoriser une forme d'attraction de nouvelles employées, surtout de professionnelles telles que les physiothérapeutes ou les ergothérapeutes.

4.5.9 La technologie

Le développement de la technologie en milieu de travail a eu un effet bénéfique sur les travailleuses d'expérience en facilitant leur travail, et plus particulièrement en réduisant la

pénibilité de certaines tâches. Cela n'enlève toutefois pas l'effort physique demandé pour plusieurs tâches, en particulier celles qui sont accomplies par les préposées aux bénéficiaires. Les souleve-personnes ou les bains tourbillon, par exemple, permettent néanmoins aux employées une économie d'efforts physiques et, par le fait même, d'éventuels maux de dos. Les observations terrain nous ont permis d'identifier le rapport des travailleuses avec les nouvelles technologies. Trois nouveaux instruments de travail ont été identifiés comme facilitant dans les tâches des différentes personnes que nous avons accompagnées : vêtements adaptés, souleve-personnes et lits électriques.

De plus, l'expérience de l'employée favoriserait un emploi plus minutieux de cette technologie, par exemple en laissant plus de temps aux résidents pour l'appivoiser, entre autres en leur expliquant leur fonction et en l'utilisant progressivement. Pour ce faire, leurs compétences relationnelles entrent en jeu : *« (Les jeunes) doivent apprendre comment parler avec les personnes âgées. Par exemple, celles-ci ne savent pas ce que c'est un bain tourbillon. Elles en ont peur. Il faut le leur expliquer et, ainsi, les mettre en confiance dès le départ ».*

5 Interprétation des résultats et conclusion

Au cours de la dernière décennie, différents changements sont venus bouleverser l'organisation du travail dans le secteur de la santé, contribuant à accroître tant l'autonomie que les responsabilités du personnel. Plus spécifiquement, les infirmières se sont vu confier un rôle important en matière de gestion et de leadership dans le cadre du développement de nouvelles approches d'organisation des soins. Ces changements n'ont toutefois pas le même impact pour l'ensemble des infirmières, surtout pour les plus âgées d'entre elles. Certaines infirmières d'expérience sont favorables à jouer ce rôle, mais ce n'est toutefois pas le cas pour l'ensemble de ce groupe professionnel. Pour plusieurs, l'éligibilité à prendre leur retraite vient contrecarrer toutes les initiatives managériales visant à leur permettre d'acquérir davantage d'autonomie et de responsabilités.

Les infirmières d'expérience ont certes développé des compétences pointues et une capacité aiguë à faire face à la complexité des situations qui se présentent à elles, mais c'est toutefois la prise de retraite dès son accessibilité qui marque sans contredit leur trajectoire. Un retrait de cet univers organisationnel constitue la porte de sortie souhaitée, quitte à y revenir par le

biais des agences de placement qui leur offriront une rémunération intéressante et un plus grand contrôle sur leur horaire de travail.

Mais ces départs à la retraite ne se font pas sans tensions. L'une d'elles est fonction de la place plus importante laissée à d'autres catégories professionnelles, dont les infirmières auxiliaires. Celles-ci se voient confier davantage de responsabilités qu'elles peuvent assumer grâce à leurs connaissances et leur expérience de travail. Des changements légaux favorisent, jusqu'à présent, cette place plus grande. Les processus de vieillissement en emploi sont affectés par les nouvelles formes de répartition du travail qui s'en suivent et par leurs conséquences au plan de la rémunération.

Les politiques publiques et les pratiques de gestion influencent, par le biais des régimes de retraite et des réaménagements de postes et de temps de travail, les processus du vieillissement. Des pratiques de gestion novatrices visant le maintien en emploi des salariées d'expérience passent davantage par une sélection individualisée des compétences stratégiques à garder. Elles passent aussi, mais encore trop peu, par une implication des principales intéressées dans le processus de changement. Cette implication concerne inévitablement l'ensemble des catégories professionnelles à l'œuvre dans un établissement, compte tenu de leur interdépendance.

Le passage qui s'opère actuellement à partir d'un modèle de soins traditionnel empreint de rigidité à un modèle innovateur présentant des contours plus souples et dynamiques ne se fait pas sans « crise ». Plusieurs études ont d'ailleurs largement documenté l'impact de ces transformations, sans toutefois s'attarder exclusivement aux travailleuses âgées. À la lumière de la problématique exposée au début de ce chapitre et des résultats empiriques présentés par la suite, des questions se posent : les transformations des dernières années ont-elles favorisé une reprofessionnalisation ou bien une déprofessionnalisation des infirmières âgées? Leurs compétences, construites au fil des ans, sont-elles à ce point valorisées par les pratiques managériales innovatrices qu'elles favorisent le maintien en emploi de cette catégorie professionnelle, ainsi que les autres avec lesquelles elle est en interdépendance? Les pistes de réponses imposent des nuances. Les perceptions qu'ont les acteurs rencontrés quant à ces dimensions analytiques sont partagées.

Le vieillissement en emploi ne présente pas des contours uniformes, des caractéristiques homogènes. L'hétérogénéité de la problématique est à ce point présente qu'elle se manifeste dans des visions diamétralement opposées entre les acteurs. Pour démêler ces « nœuds », il s'avère pertinent de considérer certains aspects du système à l'étude. Dans un premier temps, il est indéniable que les transformations des dernières années ont eu un impact sur les caractéristiques de la clientèle qui reçoit des soins. Dans certains établissements, quelques regroupements de clientèles sont effectués afin de rendre le travail d'équipe plus performant. Par contre, dans bien des cas, différentes problématiques s'entremêlent à l'intérieur d'un « bassin » de résidents présentant des caractéristiques hétérogènes⁴³, ce qui complexifie le travail du personnel soignant. Cette complexité rend difficiles les orientations prônées par les différentes réformes proposées ou encore le modèle des *magnet hospitals* afin de rendre plus satisfaisant le milieu de travail et de permettre, ainsi, l'attraction et la rétention de personnel.

Dans un deuxième temps, toutefois, la littérature nous indique que les avantages du modèle précédent passent par une structure de décision décentralisée à l'intérieur de laquelle les employées sont sollicitées relativement aux différents éléments qui gravitent autour de la gestion et de la planification des soins. Or, nous remarquons que ce processus de décision n'est pas uniforme. Non seulement plusieurs orientations gouvernementales ont été en grande partie imposées par le haut (régimes de retraite, orientations budgétaires, etc.), mais ce processus *top down* est également visible à l'intérieur même des organisations. Ce sont ces différences qui influencent, entre autres, les processus de vieillissement en emploi. Mais il serait réducteur de dire qu'il suffit uniquement de favoriser la participation des salariées âgées au changement pour entraîner un processus de vieillissement en emploi caractérisé par un maintien en emploi ou une meilleure transmission des connaissances.

Dans un troisième temps, en effet, peu importe que ces changements se caractérisent par une gestion participative ou encore un processus *top down*, il restera toujours des zones floues, informelles, à l'intérieur desquelles des jeux de négociation et de marchandage viendront influencer la problématique du vieillissement en emploi : meilleure rémunération pour les préposées aux bénéficiaires, plus grande reconnaissance de l'expérience des auxiliaires familiales et sociales, revendication de territoires professionnels entre les infirmières auxiliaires et les infirmières, etc. Si certaines salariées âgées voient leur pouvoir s'accroître à

⁴³ Par exemple, le taux de résidents qui présentent des déficits cognitifs sévères comparativement à ceux en ont moins.

l'intérieur de nouvelles zones d'incertitudes, d'autres, au sein de la même catégorie professionnelle, n'afficheront pas nécessairement des comportements qui répondront à ces nouvelles contraintes de l'environnement, qu'elles soient prescrites ou l'aboutissement d'un processus participatif.

Le modèle de soins actuel est porteur d'une dynamique à l'intérieur de laquelle les salariées âgées adopteront différentes stratégies qui, tantôt répondront aux nouvelles exigences, et les amèneront à exercer de nouvelles fonctions telles que, par exemple, des fonctions de coordination, d'enseignement, d'exécution de tâches complexes, tantôt les amèneront à « résister » en maintenant des comportements développés au fil des années, mais qui sont de moins en moins valorisés par l'organisation. La perception face au vieillissement en emploi, surtout dans un contexte de travail qui s'est considérablement complexifié au cours de la dernière décennie, se construira à l'intérieur de cet écart caractérisé, d'un côté, par les initiatives du lieu central (structure formelle) et, de l'autre, par leur application sur le terrain (structure informelle).

Bien que les changements actuels offrent des possibilités de reprofessionnalisation en valorisant les compétences de certaines salariées, les réponses de ces dernières seront hétérogènes, voire contradictoires. Ces différences varient selon leur position occupée dans l'organisation, mais aussi en regard à leurs dispositions personnelles et ce, à l'intérieur d'une même catégorie professionnelle. Ce ne sont pas toutes les salariées âgées qui s'identifieront au nouveau modèle. D'ailleurs, comme le disait Goffman (1968) : « Prescrire une activité, c'est prescrire un univers; se dérober à une prescription, ce peut-être se soustraire à une identification » (p. 242).

Mais cette analyse a toutefois exclu, pour l'instant, le puissant incitatif au départ que constituent les régimes de retraite. Jusqu'à quel point la reprofessionnalisation favorisera-t-elle le maintien en emploi malgré le système de retraite mis en place? À l'inverse, jusqu'à quel point ce système de retraite est-il une voie de sortie attendue pour les salariées qui perçoivent négativement les changements en cours? Comme nous le verrons au prochain chapitre, les nouvelles orientations de gestion ne parviennent pas à contrer le puissant attrait que représentent les régimes de retraite.

Chapitre 4 : Le travail dans le secteur des soins infirmiers, volet quantitatif

Par Yvan Tourville, avec la collaboration de Stéphane Crespo

Introduction

Ce chapitre présente les résultats du volet quantitatif de la recherche effectuée dans le secteur des soins infirmiers, tant auprès de salariées que de retraitées. L'hypothèse générale qui a soutenu la démarche de recherche prend racine dans la notion de reconnaissance des compétences (plus une salariée estime que ses compétences sont reconnues, plus il y a de chances qu'elle maintienne un lien d'emploi), ainsi que dans celle d'aménagement des conditions de travail (aménagement de poste, de temps, d'horaire, de conditions salariales) qui devraient contribuer à inciter à demeurer en emploi. L'opérationnalisation de ces notions est directement issue du contenu qualitatif de la démarche de recherche présentée au chapitre précédent. Les contacts terrains, les observations directes, la restitution des données et les allers-retours entre le terrain et la littérature que nous avons effectués nous ont permis de les définir tant à partir de l'expérience des acteurs que d'une réflexion appuyée par la littérature. C'est entre autres pour ces raisons que nous avons également intégré à notre démarche de recherche quantitative, à la demande de nos partenaires, une section portant sur l'équité entre les générations.

Nous avons rejoint sans trop de difficultés les salariées en emploi, grâce, entre autres, à la bonne collaboration de nos partenaires cadres. Par contre, tel n'a pas été le cas pour les retraitées. Chez ces dernières, deux facteurs expliquent les difficultés rencontrées : les dernières fusions d'établissements ne se sont pas accompagnées d'une uniformisation des systèmes informatiques, ce qui a rendu difficile, voire impossible pour certains établissements, la distribution postale des questionnaires aux retraitées qui répondaient à nos critères de sélection. En deuxième lieu, ces fusions ont été également accompagnées d'une réduction de personnel qui, combinées aux dernières transformations du réseau de la santé et des services sociaux, a rendu les départements des ressources humaines particulièrement à court de personnel pour répondre favorablement, et dans les délais souhaités, à cette démarche. Compte tenu du nombre réduit de répondantes retraitées, nous ne pourrions faire état que de résultats bruts relativement à leurs réponses.

1 Collecte de données

1.1 Collecte de données sur les lieux de travail pour les salariées en emploi

La population cible est constituée de salariées âgées (45 ans et plus) de différents établissements (CLSC et CHSLD) du secteur de la santé ayant participé à la recherche. Nous avons interrogé des personnes qui exercent depuis au moins dix ans des fonctions reliées aux soins aux personnes ou connexes au sein des établissements participants. Les catégories professionnelles sélectionnées sont les suivantes : infirmières coordonnatrices, infirmières, infirmières auxiliaires, préposées aux bénéficiaires.

Le questionnaire quantitatif (voir annexe 4) a été passé en sous-groupes dans le milieu de travail. Il s'agit là d'un des meilleurs moyens pour s'assurer d'un taux de réponses élevé. Pour ce faire, une lettre qui présentait les caractéristiques de cette démarche a été affichée dans toutes les unités des établissements participants. Les chefs de service ont recueilli les noms des personnes répondant aux critères et qui manifestaient leur intérêt à participer à une rencontre de groupe. Celle-ci devait être courte (maximum 15-20 minutes) compte tenu de la réalité du terrain. Ces rencontres ont également fourni l'occasion de recueillir des commentaires de la part des répondantes qui ont été traités dans la partie qualitative de la recherche. Un total de 112 questionnaires ont été complétés. La collecte s'est effectuée entre les mois de mars et de mai 2005.

1.2 Collecte de données par envois postaux pour les retraitées

La collecte de données des retraitées a été plus difficile pour les raisons que nous avons mentionnées plus tôt. Les questionnaires ont été envoyés par la poste à partir des organisations participantes. Ces dernières ont sélectionné les répondantes à même leur liste de retraitées et en fonction des critères établis. Les répondantes devaient avoir 45 ans ou plus, pris leur retraite entre 2000 et 2005 et travaillé un minimum de 10 ans dans des fonctions reliées aux soins aux personnes ou dans des fonctions connexes. Un retour par enveloppes pré-adressées et affranchies a été effectué directement à l'INRS-Urbanisation, Culture et Société. 33 questionnaires ont été retournés et traités. La collecte s'est effectuée entre les mois de mars et de mai 2005.

2 Variables

Cette section présente les différentes variables dont nous avons tenu compte dans le cadre de ce sondage. Nous décrirons successivement la variable dépendante, les différentes variables indépendantes et finalement, la « variable conditionnelle », ce que nous définirons plus loin.

2.1 Variable dépendante (VD) : la qualité des conditions du vieillissement en emploi

La qualité des conditions du vieillissement en emploi constitue notre variable dépendante. Nous l'avons définie à partir de la distance en années entre l'âge actuel de la répondante salariée et l'âge souhaité ou attendu de la retraite. Cette définition repose sur l'hypothèse que plus la distance est grande, meilleures devraient être les conditions de travail de la répondante. Ainsi, une personne dans la cinquantaine qui souhaite prendre sa retraite dans la cinquantaine est réputée estimer ses conditions de travail plus défavorables que ce ne serait le cas pour une personne dans la cinquantaine qui souhaiterait prendre sa retraite dans la soixantaine. Bien entendu, des considérations financières individuelles et du ménage, de santé peuvent intervenir quant à l'âge de prise de retraite. Nous en tenons compte dans les analyses qui suivent.

Naturellement, plus la personne est âgée, plus cette distance sera courte, en vertu d'un effet de seuil. C'est pour cette raison que nous avons construit des catégories qui permettent de nuancer la distance en fonction de l'âge, au lieu de tout simplement considérer cette distance. Pour ce faire, nous avons croisé les données reliées à l'âge actuel de la personne interrogée et à l'âge souhaité de la retraite, et redéfini le codage des éléments en huit propositions :

1. quarantaine, veut quitter dans la cinquantaine : 23,2%
2. quarantaine, veut quitter entre 60 et 64 ans : 10,7%
3. quarantaine, veut quitter à 65 ans ou plus : 3,6%
4. cinquantaine, veut quitter dans la cinquantaine : 14,3%
5. cinquantaine, veut quitter entre 60 et 64 ans : 26,8%
6. cinquantaine, veut quitter à 65 ans ou plus : 8,9%
7. entre 60 et 64 ans, veut quitter entre 60 et 64 ans : 8,0%
8. 60 ans ou plus, veut quitter à 65 ans ou plus : 4,5%

2.2 Variables indépendantes (VI)

Quatre dimensions structurent autant de variables indépendantes, à savoir : la reconnaissance des compétences; la marge d'autonomie dans l'exécution des tâches; l'impact négatif des transformations du système de santé; les offres institutionnelles d'aménagements divers en référence à la dynamique de la prise de retraite. En vertu d'une hypothèse générale, la qualité des conditions du vieillissement en emploi dépendra de ces variables et interviendra dans la décision de la salariée âgée de se maintenir ou non en emploi.

En premier lieu, dans le cadre d'une réflexion sur les conditions organisationnelles qui pourraient favoriser le maintien à l'emploi des travailleuses âgées et/ou la qualité des conditions de travail qui contribueraient, par hypothèse, à les engager à demeurer à l'emploi, dans ce contexte précis, *la reconnaissance des compétences*⁴⁴, c'est-à-dire le fait que les individus perçoivent que leurs compétences associées à l'exécution de leur travail sont reconnues par les autres individus avec qui ils sont en interdépendance, est déterminante pour la qualité des conditions de leur vieillissement en emploi. Nous nommons cette première variable VI no1.

En deuxième lieu, le fait, pour les salariées, de bénéficier d'une *marge d'autonomie suffisante dans le cadre de l'exécution des tâches reliées à leur travail* et, surtout, de *reconnaître* - c'est-à-dire d'analyser leur pratique avec suffisamment de distance face au système dans lequel elles sont en interdépendance avec d'autres acteurs - *qu'elles bénéficient d'une telle marge d'autonomie*, a un impact positif sur la qualité des conditions de leur vieillissement en emploi. Nous nommons cette deuxième variable VI no2.

En troisième lieu, la littérature qui porte sur les impacts tant organisationnels qu'individuels des transformations récentes du système de santé sur le personnel soignant, que nous avons vue au chapitre précédent, indique clairement les aspects négatifs de ces transformations. Peu d'études ont toutefois porté exclusivement sur les travailleuses âgées dans le secteur qui nous concerne. De plus, aucune des études ne s'est intéressée à l'évaluation subjective de ces impacts dans le cadre d'une réflexion sur le maintien en emploi ou la décision de retraite.

⁴⁴ Nous avons choisi, après avoir procédé à une analyse approfondie de la littérature relative à la notion de compétence, de ne pas nous attacher, dans le cadre de ce sondage, à une définition précise, mais plutôt de laisser s'exprimer librement le point de vue des acteurs relativement à cette notion. Nous avons ensuite établi des liens entre les points de vue des acteurs et ceux que l'on retrouve dans la littérature.

Toutefois, les entrevues, les observations directes et les discussions que nous avons eues avec nos partenaires semblent indiquer une concordance avec les études d'impacts mentionnées. *C'est donc dans le cadre de cette réflexion que nous faisons l'hypothèse que les transformations du système de santé et des services sociaux interfèrent négativement sur les conditions organisationnelles qui pourraient favoriser le maintien à l'emploi chez les travailleuses âgées et/ou sur la qualité des conditions de travail qui pourraient contribuer à les engager à demeurer en emploi.* Nous nommons cette troisième variable VI no3.

Enfin, les conditions organisationnelles qui pourraient favoriser le maintien en emploi et/ou la qualité des conditions de travail qui contribueraient, par hypothèse, à engager les travailleuses âgées à demeurer en emploi – concrètement, les *offres institutionnelles d'aménagements du temps et/ou des postes de travail et de la rémunération* – interfèrent (positivement ou négativement) avec le processus de décisions de maintenir ou non un lien d'emploi. Nous retrouvons les indicateurs reliés à cette dimension dans la section du même nom du chapitre deux sous la section « projet de retraite ». Nous nommons cette quatrième variable VI no4⁴⁵. Cette dernière variable s'inscrit par ailleurs dans le cadre d'un développement plus général sur la retraite alors que nous avons voulu connaître la dynamique qui entoure le moment du départ à la retraite, les raisons évoquées pour le faire et l'influence de la rémunération dans le processus de décision.

2.3 Variable conditionnelle (VC) : spécification selon la fonction exercée et la formation complétée

Nous avons également cherché à savoir si la qualité du vieillissement variait selon la position occupée par les salariées au sein de l'organisation. Nos travaux antérieurs indiquent que la position de l'acteur dans l'organisation influence sa perception face au vieillissement en emploi (Lauzon, 2003). Dans notre cas, nous avons cherché à aller plus loin en mesurant l'influence des différentes variables décrites ci-dessus sur la qualité du vieillissement en

⁴⁵ Notons l'absence de la variable indépendante « Secteur » puisque un seul secteur, celui de la santé, fait l'objet de cette enquête. Il s'agit d'un secteur de services où les enjeux professionnels prennent une place prépondérante comparativement au secteur manufacturier. Nous y retrouvons une complexité d'interactions qui s'inscrit dans des relations d'interdépendances propres aux caractéristiques relationnelles du secteur des soins aux personnes. C'est cette richesse que nous avons mise en évidence dans la partie qualitative, à partir des points de vue des principales intéressées, et nous nous sommes appuyés sur eux pour construire l'outil quantitatif.

regard de la fonction et de la formation des salariées. C'est par convention que nous allons nommer «conditionnelle» cette variable.

L'une des intentions de la recherche est de déterminer comment la position occupée par une salariée au sein de l'organisation et, dans une plus large mesure, la reconnaissance ou non de ses compétences influencent positivement ou négativement la qualité de son vieillissement en emploi et, par hypothèse, sa disponibilité à maintenir ou non un lien d'emploi. Un objectif complémentaire, en continuité avec la démarche précédente, est de déterminer à l'intérieur de la variable conditionnelle deux indicateurs qui influencent la position d'une salariée dans l'organisation : sa formation et sa fonction.

Nous avons regroupé les différentes catégories professionnelles en quatre fonctions, compte tenu de la taille de l'échantillon : Les cadres (infirmières coordonnatrices), 8,9%; les professionnelles (infirmières), 24,1%; les employées techniques (infirmières auxiliaires, préposées aux bénéficiaires), 61,6%; les employées de soutien (cuisinières, secrétaire), 5,4%.

Au plan de la formation des répondantes, 27,9 % d'entre elles ont un niveau universitaire; 28% un niveau collégial et 44,1% un niveau secondaire.

Pour la suite de nos analyses, nous avons établi la variable conditionnelle en croisant les données des deux indicateurs précédents puis en les recodant sous trois catégories synthétiques :

- Universitaire ou collégial, cadres ou professionnelles: 33.3%;
- Universitaire ou collégial, techniques ou soutien: 22.5%;
- Secondaire ou autre, techniques ou soutien: 40.5%.

3 Résultats de l'enquête menée auprès des salariées

Nous présentons d'abord quelques caractéristiques de l'échantillon de l'enquête par sondage menée auprès des salariées. Cet échantillon se compose de 112 salariées à forte majorité féminine (82,9%). À titre d'exemple quant à la population, la première organisation à l'étude comprend 222 salariées de 45 ans et plus, sur un total de 469, qui sont réparties en fonction des catégories professionnelles suivantes :

- 170 préposées aux bénéficiaires (76,6%);
- 41 infirmières (18,5%);
- 11 infirmières auxiliaires (5%).

Suivant une logique différente, la deuxième organisation à l'étude comprend 49 infirmières (sur un total de 97). Son nombre d'infirmières auxiliaires de 45 ans et plus est, quant à lui, de 83 (sur un total de 133).

Enfin, l'ensemble des salariées de l'échantillon, quant à elles, se réparties selon les groupes d'âge suivants :

- De 45 à 49 ans : 37,5% ;
- De 50 à 54 ans : 26,8% ;
- De 55 à 59 ans : 23,2% ;
- De 60 à 64 ans : 9,8% ;
- De 65 à 70 ans : 2,7%.

Au moment de l'enquête, l'état civil des répondantes était le suivant :

- Célibataires : 16,1%;
- Mariées ou conjointes de fait : 56,3%;
- Divorcées ou séparées : 27,7%;
- Veuves : 2,7%.

Enfin, plus du tiers des répondantes (36,6%) avaient une personne à charge sous leur toit.

Le trois quarts d'entre elles (74,1%) travaillent de jour et 23,2%, de soir. Une large majorité des répondantes (76,6%) ont choisi cet horaire de travail. Rappelons que les règles des conventions collectives prévoient un plus grand contrôle des salariées sur leur horaire de travail à mesure qu'elles gagnent en ancienneté. Notre enquête portant sur les travailleuses de 45 ans et plus, ce pourcentage n'est donc pas nécessairement surprenant.

3.1 Reconnaissance des compétences (hypothèse #1)

En ce qui concerne la reconnaissance des compétences, les cinq indicateurs suivants ont été établis:

- Le fait que les répondantes perçoivent qu'elles se réalisent dans le travail: 90,8%;
- Le fait qu'elles perçoivent que leurs compétences sont reconnues lorsqu'on leur confie des responsabilités: 77,1%;
- Le fait qu'elles perçoivent que le travail en équipe les aide à pouvoir réaliser leur travail: 87,9%;
- Le fait qu'elles perçoivent que leurs compétences sont sollicitées et prises en compte par leurs supérieures: 78,6%;
- Le fait qu'elles perçoivent que leurs acquis sont valorisés et reconnus par leurs supérieures: 72,3%.

Nous avons regroupé les cinq indicateurs ci-dessus en une seule variable indépendante (VI no1) afin de vérifier notre première hypothèse, *voulant que la reconnaissance des compétences ait un impact positif sur la qualité des conditions du vieillissement en emploi, mais possiblement variable selon la formation atteinte et la fonction exercée*. Pour ce faire, nous avons procédé de la manière suivante. Premièrement, nous avons additionné les réponses sur ces indicateurs et en avons établi la moyenne.⁴⁶ La variable indépendante consiste en fait dans le score qui représente cette moyenne. Il s'agissait en définitive de "résumer" ou de "synthétiser" les informations de plusieurs indicateurs pour le compte d'une variable indépendante globale (ici VD no1). Deuxièmement, nous avons réparti les différents scores de cette variable indépendante selon trois catégories ordonnées: «désaccord», «moyen» et «accord». Cette opération a produit les réponses suivantes :

- Désaccord: 10,7%;
- Moyen: 11,6%;
- Accord: 77,7%.

⁴⁶ Les indicateurs qui comportent des valeurs manquantes n'ont pas contribué au calcul de cette moyenne.

Nous retrouvons ainsi 89,3% des répondantes qui sont d'accord ou moyennement d'accord avec le fait que leurs compétences sont reconnues. Cette reconnaissance peut revêtir une double signification : il n'y a aucun doute que les répondantes, au vu des scores précédents, expriment un niveau élevé d'auto-évaluation de la reconnaissance de leurs compétences en rapport avec les responsabilités qu'on leur confie. Mais cette reconnaissance pourrait également témoigner plus simplement d'une conformité de l'évaluation du poste occupé avec les normes de la convention collective⁴⁷.

Nous avons ensuite voulu savoir dans quelle mesure cette première variable indépendante (VI no1) influençait la qualité du vieillissement – variable dépendante (VD) - des répondantes selon leur formation et leur fonction – variable conditionnelle (VC) – au sein de l'organisation". Il s'agissait donc d'explorer l'intensité des relations entre ces variables. Pour ce faire, nous avons examiné les données du tableau en croisant ces variables. Compte tenu de l'échantillon qui était à notre disposition, il nous a paru moins approprié de procéder à des tests d'inférence sur les relations entre les variables⁴⁸.

Contrairement à notre hypothèse, les résultats de cette opération indiquent que la reconnaissance ou non des compétences des salariées, par le biais des différents indicateurs utilisés, n'influence pas la qualité des conditions de leur vieillissement en emploi, mesurée par la distance en années entre l'âge actuel des répondantes et l'âge souhaité de la retraite, et cela, quelle que soit leur formation-fonction au sein de l'organisation⁴⁹.

⁴⁷ D'ailleurs, nous avons aussi demandé aux répondantes d'estimer globalement leur niveau de compétence pour accomplir le travail demandé. Dans l'ensemble, 65,2% des salariées considèrent qu'elles sont « très compétentes » pour accomplir leur travail et 34,8% se considèrent « plutôt compétentes ». Aucune salariée ne se considère « peu compétente » dans le cadre de l'exercice de ses fonctions. Également, 81,8% des répondantes estiment que leurs compétences sont reconnues par l'organisation (elles devaient alors répondre uniquement par oui ou non). Cette reconnaissance est visible chez les salariées de façon homogène, indépendamment de la classe d'âge ou de la fonction exercée.

⁴⁸ C'est parce que la population de référence est extrêmement restreinte, du moins beaucoup plus restreinte que les populations habituellement ciblées par des enquêtes statistiques. Il s'agit des employées de quelques établissements. Par contre, un pourcentage assez élevé des membres de cette population a pu être sélectionné et interviewé. Autrement dit, dans notre enquête, le rapport de l'échantillon à la population est nettement plus élevé que dans les enquêtes habituelles. Notre échantillon a donc une taille, relativement à notre population, qui est suffisamment grande pour que la dérogation à l'exigence habituelle de toute enquête quantitative, à savoir l'utilisation des tests d'inférence sur la relation entre les variables, soit minimalement justifiable. Nous sommes cependant conscients que d'un point de vue strict (i.e. du point de vue de la science statistique), la nécessité d'un test d'inférence pour assurer la qualité des résultats est indépendante de la taille de la population.

⁴⁹ La distribution de fréquence et de pourcentage de chacune des colonnes des tableaux n'affiche pas de différences notables et significatives.

3.2 Marge d'autonomie (hypothèse #2)

En ce qui concerne la marge d'autonomie des salariées, les deux indicateurs suivants ont été établis:

- Le fait que les répondantes perçoivent avoir une marge d'autonomie dans leur travail et une marge de manœuvre qu'elles sont en mesure d'utiliser (75,9%);
- Le fait qu'elles perçoivent que leurs supérieures comprennent qu'elles puissent être amenées à refuser d'effectuer de nouvelles tâches dans certaines circonstances (60,7%).

Tout comme dans le cas de la variable indépendante précédente, nous avons regroupé ces indicateurs en une seule variable indépendante (VI no2), afin de vérifier notre *deuxième hypothèse voulant que le fait de bénéficier d'une marge d'autonomie dans l'exercice de son travail et que cette marge soit reconnue ait un impact positif sur la qualité des conditions du vieillissement en emploi, mais possiblement variable selon la formation atteinte et la fonction exercée*. La démarche méthodologique pour créer cette seconde variable est essentiellement la même. La distribution de cette variable se donne comme suit:

- Désaccord: 16,1%;
- Moyen: 25,9%;
- Accord: 57,1%;
- Données manquantes: 0,9%.

Ainsi, 83% des répondantes sont ainsi d'accord ou moyennement d'accord pour dire qu'elles bénéficient d'une marge d'autonomie dans leur travail.

Nous avons donc voulu savoir, en deuxième lieu, dans quelle mesure cette variable indépendante (VI no2) influençait la qualité des conditions du vieillissement en emploi (VD) des répondantes, selon leur formation et leur fonction (VC) au sein de l'organisation.

Une fois de plus, et contrairement à notre hypothèse, les résultats des croisements indiquent que le fait ou non pour les salariées de bénéficier d'une marge d'autonomie dans leur travail

n'influence pas la qualité des conditions de leur vieillissement en emploi, mesurée par la distance en années entre l'âge actuel des répondantes et l'âge souhaité de la retraite, et cela, quelle que soit leur formation-fonction au sein de l'organisation. La distribution de fréquence et de pourcentage de chacune des colonnes des tableaux n'affichait pas de différences notables et significatives.

3.3. Effets des contraintes de l'environnement (hypothèse #3)

En ce qui concerne les effets des transformations du système, les quatre indicateurs suivants ont été établis:

- Le fait que les répondantes perçoivent que les changements fréquents de personnel nuisent à leur travail: 75%;
- Le fait qu'elles perçoivent que le recours à du personnel en provenance d'agences privées contribue à alourdir leur travail: 78,6%;
- Le fait qu'elles disent avoir de moins en moins la possibilité de mettre en pratique leurs compétences: 36,6%;
- Le fait qu'elles estiment que leurs commentaires sont moins recherchés dans leurs discussions avec leurs collègues ou supérieures: 57,2%.

Nous avons, encore une fois, regroupé ces indicateurs en une seule variable indépendante (VI no3) afin de vérifier notre *troisième hypothèse voulant que les transformations du système de santé et de services sociaux aient un impact négatif sur la qualité des conditions du vieillissement en emploi, mais possiblement variable selon la formation atteinte et la fonction exercée*. La distribution de la variable se donne comme suit:

- Désaccord: 19,6%;
- Moyen: 0%;
- Accord: 80,4%.

Ainsi, 80,4% des répondantes sont d'accord pour dire que les transformations du système de santé ont un impact négatif sur leurs conditions de travail.

Nous avons donc voulu savoir, en troisième lieu, dans quelle mesure cette troisième variable indépendante (VI no3) influençait la qualité des conditions du vieillissement en emploi (VD) des répondantes, selon leur formation et leur fonction (VC) au sein de l'organisation.

Une fois encore, et contrairement à notre hypothèse, les résultats de cette opération indiquent que les transformations du système de santé n'ont pas un impact négatif sur la qualité des conditions du vieillissement en emploi des répondantes, mesurée par la distance en années entre l'âge actuel des répondantes et l'âge souhaité de la retraite, et cela, quelle que soit leur formation-fonction au sein de l'organisation. La distribution de fréquence et de pourcentage de chacune des colonnes des tableaux n'affichait pas de différences notables et significatives.

3.4 Projet de retraite

Avant d'effectuer l'analyse des variables qui se rapportent directement au projet de retraite, nous avons préalablement cherché à en savoir davantage sur ce qui caractérise ce processus en regard aux aspects suivants : moment du départ à la retraite, les raisons évoquées pour le faire et l'influence de la rémunération dans le processus de décision.

Les répondantes ont prévu prendre la retraite de leur emploi actuel selon les proportions suivantes (tableau 10) :

Tableau 10 : Âge prévu pour la retraite selon les groupes d'âge des répondantes⁵⁰

		Âge prévu pour la retraite					Total
		50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65-69 ans	70 ans et plus	
Groupes d'âge des répondantes	40-44 ans	0.9%					0.9%
	45-49 ans	1.8%	20.5%	10.7%	2.7%	0.9%	36.6%
	50-54 ans	0.9%	8%	14.3%	3.6%		26.8%
	55-59 ans		5.4%	12.5%	5.4%		23.2%
	60-64 ans			8%	1.8%		9.8%
	65-69 ans				1.8%	0.9%	2.7%
	Total	3.6%	33.9%	45.5%	15.2%	1.8%	100%

En moyenne, l'âge prévu de prise de retraite est de 59,7 ans et la médiane est de 60 ans.

Les raisons évoquées pour prendre la retraite sont les suivantes :

- C'est un âge normal pour prendre sa retraite : 67%;
- À cause de mon état de santé : 50,9%;
- Mon conjoint prendra sa retraite : 29,3%;
- Cela correspond au moment où j'aurai les capacités financières de le faire : 78,9%;
- C'est à ce moment que je serai pleinement éligible au régime de retraite : 70,2%;
- J'ai des projets personnels : 81,4%.
- Je suis insatisfaite du travail, j'ai des problèmes au travail : 28,6%;

⁵⁰ Les cases foncées correspondent à une concentration relative des effectifs.

- Pressions ou incitations à la retraite de la part l'employeur : 6,7%.

Si les salariées n'avaient aucune contrainte, près de la moitié d'entre elles (49,1%) partiraient plus tôt à la retraite, 10% partiraient plus tard et 40,9% ne changeraient pas leurs projets.

Celles qui partiraient plus tôt à la retraite ont évoqué les raisons suivantes :

- Mon conjoint prendra sa retraite : 27,9%;
- Parce que ma santé ou ma forme physique diminue : 77%;
- Parce que j'ai des projets personnels : 78,5%;
- Parce que je suis insatisfaite de mon travail ou que j'ai de la difficulté à accomplir mes tâches : 51%;
- Autres : 9,6%.

Et celles qui partiraient plus tard à la retraite ont évoqué les raisons suivantes :

- Parce que je n'ai pas les moyens d'arrêter : 73,5%;
- Parce que j'aime mon travail : 64,9%;
- Parce que j'ai peur de s'ennuyer : 23,6%;
- Parce que je veux maintenir le contact avec mes collègues : 38,3%;
- Parce que mon conjoint prendra sa retraite : 18,5%.

Plus du trois quart des répondantes (76,4%) disent avoir des économies personnelles (incluant des REER) pour leur retraite, et 70,8% pensent avoir suffisamment de revenus à leur retraite.

Nous avons croisé différentes variables afin déterminer dans quelle mesure le revenu annuel brut des salariées influençait l'âge auquel elles voulaient prendre leur retraite. Nous n'avons constaté aucune influence à ce titre : le revenu annuel brut des salariées n'influence pas leur décision de prendre leur retraite plus tôt.

Par contre, il n'en est pas de même si nous considérons plutôt le revenu du ménage : plus le revenu du couple est élevé plus les salariées ont tendance à vouloir prendre leur retraite plus tôt. (Tableau 11)

Tableau 11 : Âge prévu pour la retraite selon la rémunération annuelle brute du ménage

Rémunération annuelle brute du ménage	Âge prévu pour la retraite				Total
	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65-69 ans	
25 000\$-44 999\$	5,6%	13,9%	66,7%	13,9%	100%
45 000\$- 74 999\$	5,1%	38,5%	38,5%	17,9%	100%
75 000\$- 94 999\$		76,9%	15,4%	7,7%	100%
95 000\$ et plus		66,6%	25%	8,30%	100%

Nous avons ensuite voulu savoir lesquels des groupes de salariées pensaient avoir ou non les revenus annuels brut individuels suffisants pour prendre leur retraite. Pour ce faire, nous avons croisé les variables suivantes : « revenus suffisants à leur retraite » et « fonction exercée ». Cette opération a produit les résultats suivants (tableau 12):

Tableau 12 : Revenus de retraite estimés selon la fonction exercée

Quelle fonction exercez-vous actuellement sein l'établissement ?	Cadre	Pensez-vous que vous aurez des revenus suffisants à la retraite?		Total
		Non	oui	
		0%	100 %	100%
	Professionnelle de (infirmière)	11,5%	88,5%	100%
	Technique (infirmière auxiliaire, préposée aux bénéficiaires...)	42,2%	57,8%	100%
	Autre	16,7%	83,3%	100%

À la lumière de ces résultats, nous constatons que plus la fonction exercée procure un contrôle élevé des salariées sur leurs tâches, plus celles-ci estiment avoir des revenus de retraite suffisants. Un peu moins de la moitié des salariées (42,2%) qui exercent une fonction technique pensent avoir des revenus suffisants pour leur retraite, alors que 88,5% des professionnelles et la totalité des cadres estiment avoir les revenus suffisants.

En regard des résultats des deux tableaux précédents, nous constatons que plus la fonction exercée est élevée, plus la rémunération qui lui est associée est également élevée et plus les personnes qui en bénéficient auront tendance à prendre leur retraite en bas âge.

3.4.1 Propositions pour différer la prise de retraite (hypothèse #4)

Nous avons soumis aux salariées une série de mesures constituant des aménagements de travail susceptibles de favoriser un maintien en emploi :

- Réduire le temps de travail (49,1%);
- Exercer plus des responsabilités (10,7%);
- Travail moins exigeant (46,4%);
- Augmentation de salaire (41,1%);
- Devenir formatrice (34,8%);
- Se faire offrir une promotion (27,7%).

Nous avons regroupé les indicateurs ci-dessus en deux variables indépendantes afin de vérifier notre *quatrième hypothèse voulant que les offres institutionnelles d'aménagements divers interfèrent (positivement ou négativement) avec le processus de décision de rester en emploi ou de prendre sa retraite* indépendamment du jugement porté antérieurement sur la qualité des conditions de travail des travailleuses âgées.

Pour ce faire, nous avons regroupé, dans un premier temps, en une première variable indépendante (VI no4a) les trois indicateurs qui présentent des taux de réponses significativement élevés (réduction du temps de travail, réduction des exigences au travail et augmentation du salaire) et nous avons regroupé en une deuxième variable indépendante (VI no4b) les trois autres indicateurs qui présentent des taux significativement bas (hausse des

responsabilités, obtenir une promotion et devenir formatrice). Après avoir dichotomisé les scores⁵¹ de ces deux variables, on constate que les distributions se donnent comme suit:

VI no4a : réduction du temps de travail, baisse des exigences au travail et augmentation du salaire:

- Plutôt oui : 45,5%
- Plutôt non : 54,5%

Ces résultats indiquent que l'avis des salariées est partagé en ce qui concerne la capacité de ces trois mesures de contribuer à favoriser leur maintien en emploi.

VI no4b : hausse des responsabilités, obtenir une promotion et devenir formatrice

- Plutôt oui : 21,6%
- Plutôt non : 78,4%

La réponse est ici beaucoup plus tranchée : pour plus des trois quarts des salariées (78,4%), ces mesures ne seraient pas susceptibles de contribuer à favoriser leur maintien en emploi.

Les résultats indiquent que quel que soit l'âge où les répondantes ont décidé de partir en retraite compte-tenu de leur âge actuel, certaines accepteraient de maintenir un lien d'emploi si les aménagements proposés par la variable VI no4a (réduction du temps de travail, réduction des exigences au travail et augmentation du salaire) étaient mis en application, selon les pourcentages suivants :

- 40,5% des cadres accepteraient de retarder leur départ en retraite
- 36% des techniciens accepteraient de retarder leur départ en retraite
- 51,1% des secondaires-techniques accepteraient de retarder leur départ en retraite

⁵¹ Rappelons que ces scores constituent les moyennes des valeurs aux indicateurs.

Et pour ce qui est des aménagements proposés par la variable VI 4b (hausse des responsabilités, obtenir une promotion et devenir formatrice), les salariées refuseraient (à l'exception des techniciens) de maintenir un lien d'emploi selon les taux suivants :

- 81,1% des cadres refuseraient de retarder leur départ en retraite
- 36% des techniciens refuseraient de retarder leur départ en retraite
- 79,5% des secondaires-techniciens refuseraient de retarder leur départ en retraite

3.5 Équité entre les générations

À la suite d'une rencontre avec nos partenaires, et à leur suggestion, nous avons convenu d'interroger les répondantes sur le thème de l'équité entre les générations. Il a en effet été question d'aborder ce thème en référence aux différentes mesures de maintien en emploi préconisées par certaines organisations et largement répandues au sein de la littérature. Concrètement, certains partenaires estiment inéquitable qu'une génération plus âgée puisse bénéficier de ces aménagements alors qu'une autre, plus jeune, n'y a pas droit. C'est ainsi que nous avons introduit une série de questions visant à savoir comment les répondantes âgées se positionnaient face aux salariées plus jeunes, ou à la génération suivante, en regard des acquis sociaux ou de l'organisation du travail. Les résultats sont les suivants :

- Je veux garder mes acquis sociaux même si je sais que la prochaine génération de travailleuses n'aura pas les mêmes avantages: 92,6%
- La répartition du travail entre les travailleuses âgées et les plus jeunes d'une équipe devrait être le fruit d'une discussion entre elles, et non d'une imposition de la direction : 76.2%
- Les acquis sociaux liés à l'ancienneté ne doivent pas compromettre les services aux clients : 89.1%
- Les acquis sociaux liés à l'ancienneté ne doivent pas compromettre l'équipe de travail : 89.1%
- Les acquis sociaux liés à l'ancienneté ne doivent pas compromettre les intérêts des plus jeunes travailleuses : 81.8%

Ces résultats élevés témoignent probablement de réponses «vertueuses» plutôt que d’une ouverture à une remise en cause de certains acquis sociaux inscrits dans les conventions collectives ou encore dans le régime de retraite.

Pour en savoir plus sur les différents profils de répondantes, nous avons analysé les réponses en regard du groupe d’âge et de la fonction exercée. Les principaux constats sont les suivants :

- Il n’y a pas de différences entre les groupes d’âge et la fonction des salariées pour ce qui est de la large majorité qui souhaitent garder leurs acquis sociaux, même si elles savent que la prochaine génération de travailleuses n’aura pas les mêmes avantages
- En ce qui concerne la proposition voulant que la répartition du travail entre les travailleuses âgées et les plus jeunes d’une équipe devrait être le fruit d’une discussion entre elles et non d’une imposition de la direction, nous constatons une distribution de réponses plus hétérogène en regard du groupe d’âge et de la fonction exercée. Ce sont surtout les cadres âgées de 50 à 54 ans qui sont les moins favorables à ce qui la répartition soit le fruit d’une discussion entre les salariées et non d’une imposition de la direction : les deux tiers ne sont pas favorables. (Tableau 13) Dans l’ensemble, les réponses sont assez hétérogènes. Il s’agit d’une proposition qui suscite des positions mitigées de la part des répondantes;

Tableau 13 : Proportion des répondantes, en fonction de leur âge et de leur fonction, en faveur d’une répartition du travail entre les travailleuses âgées et les plus jeunes d’une équipe qui est le fruit d’une discussion entre elles et non d’une imposition de la direction

Indicateurs (âge et fonction)		« OUI »
40-44 ans	Toutes professions confondues	100 %
45-49 ans	Cadres	100 %
	Professionnelles	75 %
	Techniciennes	66,70%
50-54 ans	Cadres	33,30 %
	Professionnelles	100 %
	Techniciennes	84,50 %
55-59 ans	Cadres	66,7 %
	Professionnelles	80%
	Techniciennes	68,80 %
60-64 ans	Professionnelles	100 %
	Techniciennes	57,20 %
65-69 ans	Toutes professions confondues	100 %

- Pour ce qui est de la proposition voulant que les acquis sociaux reliés à l'ancienneté ne devraient pas compromettre les services aux clients, il n'y a pas de différences entre les groupes d'âge et la fonction exercée;
- Pour ce qui est de la proposition voulant que les acquis sociaux reliés à l'ancienneté ne devraient pas compromettre l'équipe de travail, nous observons par contre que la moitié (50%) des professionnelles âgées de 55 à 59 ans estiment que les acquis sociaux ne devrait pas compromettre l'équipe de travail;
- Enfin, tout comme la proposition qui porte sur la répartition du travail entre les salariées âgées et les plus jeunes, celle voulant que les acquis sociaux reliés à l'ancienneté ne devraient pas compromettre les intérêts des plus jeunes travailleuses, suscite également des réponses hétérogènes. Les taux par groupes d'âge et par fonction sont sensiblement les mêmes (tableau 14) :

Tableau 14 : Proportion des répondantes, en fonction de leur âge et de leur fonction, estimant que les acquis sociaux reliés à l'ancienneté ne devraient pas compromettre les intérêts des plus jeunes travailleuses

Indicateurs (âge et fonction)		« OUI »
40-44 ans	Toutes professions confondues	100 %
45-49 ans	Cadres	100 %
	Professionnelles	75 %
	Techniciennes	66,70 %
50-54 ans	Cadres	33,30 %
	Professionnelles	100 %
	Techniciennes	84,20 %
55-59 ans	Cadres	66,70 %
	Professionnelles	80 %
	Techniciennes	68,80 %
60-64 ans	Professionnelles	100 %
	Techniciennes	62,10 %
65-69 ans	Toutes professions confondues	100 %

4 Résultats de l'enquête menée auprès des retraitées

Nous ne pouvons pas traiter les résultats de l'enquête menée auprès des retraitées de la même manière que nous l'avons fait pour les salariées. En effet, pour des raisons que nous avons expliquées au début de ce chapitre, nous n'avons pu recueillir que 33 réponses de personnes retraitées. Un échantillon si limité n'autorise malheureusement aucun traitement statistique de ces données, et donc aucune vérification statistique de la validité des hypothèses de recherche.

Nous pouvons toutefois faire état du fait que l'ensemble des réponses des retraitées paraît aller dans une direction sensiblement convergente avec celles des salariées, à quelques exceptions près.

Nous présentons néanmoins quelques données et résultats bruts.

Bien entendu, la répartition des âges est différente, les répondantes retraitées étant plus âgées que les salariées :

- De 50 à 54 ans : 3% (ou n= 1)
- De 55 à 59 ans : 24,2% (ou n= 8)
- De 60 à 64 ans : 60,6% (ou n= 20)
- De 65 à 70 ans : 12,1% (ou n= 4)

Au moment de l'enquête, l'état civil des retraitées présente un pourcentage moins élevé des personnes célibataires, divorcées ou séparées, et davantage de personnes veuves, mariées ou conjointes de fait :

- Célibataires : 6,1% (ou n= 2)
- Mariées ou conjointes de fait : 69,7% (ou n= 23)
- Divorcées ou séparées : 18,2% (ou n= 6)
- Veuves : 6,1% (ou n= 2)

Enfin, beaucoup moins de répondantes ont une personne à charge sous leur toit (9,1% ou n=3).

Un peu moins d'entre-elles travaillaient de jour (60,6% ou n= 20) et un peu plus de soir (30,3% ou n= 13). Une fois de plus, une large majorité des répondantes (84,8% ou n=28) avaient choisi cet horaire de travail.

Nous avons également regroupé les différentes catégories professionnelles en trois fonctions. Les fonctions qu'elles occupaient représentent sensiblement les mêmes taux que ceux des salariées. Il en va de même pour les niveaux de scolarité.

4.1 Reconnaissance des compétences

En ce qui concerne la reconnaissance des compétences, les mêmes indicateurs que ceux que nous avons utilisés pour les salariées ont été pris en compte pour les retraitées. Ils affichent tous des taux presque similaires à ceux des salariées.

La nuance que nous avons apportée quant à la forte perception qu'ont les salariées de voir leurs compétences reconnues dans le cadre de leur travail est maintenue pour ce qui est des retraitées.

4.2 Marge d'autonomie

Aucune différence significative ne caractérise les mesures qui portent sur la perception de la marge d'autonomie des salariées actuellement en emploi et celle des retraitées relatives à leur ancien emploi.

4.3 Effets des contraintes de l'environnement

Aucune différence significative ne caractérise les mesures qui portent sur les effets des contraintes de l'environnement sur les salariées actuellement en emploi et celle des retraitées relatives à leur ancien emploi.

4.4 Projet de retraite

Les 33 répondantes ont pris leur retraite selon les proportions suivantes :

- Avant 55 ans : 9.1% (ou n= 3)
- À 55 ans : 12.1% (ou n= 4)
- De 56 à 59 ans : 33.4% (ou n= 11)
- À 60 ans : 18.2% (ou n= 6)
- De 61 à 64 ans : 21.2% (ou n= 7)
- À 65 ans : 0% (ou n= 0)

- Après 65 ans : 6% (ou n= 2)

L'âge moyen est de 58.76 ans et la médiane est à 59 ans.

Les raisons évoquées pour la prise de retraite sont les suivantes :

- C'était un âge normal pour prendre sa retraite : 53,3% (ou n= 17)
- À cause de mon état de santé : 28,7% (ou n= 9)
- Mon conjoint a pris sa retraite : 16,7% (ou n= 5)
- Cela correspondait au moment où j'avais les capacités financières de le faire : 55,1% (ou n= 18)
- C'est à ce moment que j'ai eu accès au régime de retraite : 71,9% (ou n= 23)
- J'avais des projets personnels : 53,4% (ou n= 17)
- J'étais insatisfaite du travail, j'avais des problèmes au travail : 37,9% (ou n= 12)
- Pressions ou incitations à la retraite de la part l'employeur : 6,9% (ou n= 23)

Si les retraitées n'avaient eu aucune contrainte, 18.2% (ou n= 6) seraient parties plus tôt, 30.3% (ou n= 10) seraient parties plus tard et 51.5%(ou n= 17) n'auraient pas changé leurs projets.

Celles qui seraient parties plus tôt auraient devancé leur retraite :

- Parce que ma santé ou ma forme physique déclinait : 66,7% ou n= 22 (salariées = 77%)
- Parce que j'avais des projets personnels : 40% ou n= 13 (salariées = 78,5%)

Et celles qui seraient parties plus tard évoquent les raisons suivantes :

- Parce que je n'avais pas les moyens d'arrêter : 63.6% ou n= 21 (salariées = 73,5%)
- Parce que j'aimais mon travail : 88.8% ou n= 29 (salariées = 64,9%)
- Parce que j'avais peur de s'ennuyer : 8.5% ou n=3 (salariées = 23,6%)
- Parce que je voulais maintenir le contact avec mes collègues : 44.4% ou n=14 (salariées = 38,3%)
- Parce que mon conjoint prenait sa retraite : 23.8% ou n = 8(salariées =18,5%)

93.8% (ou n= 31) des retraitées disent avoir des économies personnelles (incluant les REER) pour leur retraite (comparativement à 76.4% des salariées).

Nous ne présentons pas le résultat du croisement des différentes variables nécessaires à déterminer dans quelle mesure le revenu annuel des ménages influençait l'âge où les retraitées ont pris leur retraite compte tenu du faible échantillon. Précisons néanmoins que le tableau présentait une répartition de pourcentages similaires.

4.4.1 Propositions pour retarder la retraite

Nous avons également proposé aux retraitées une série de questions concernant des aménagements de travail qui auraient potentiellement favorisé leur maintien en emploi. Les réponses sont différentes pour les propositions suivantes (la mesure indique le taux de celles qui sont favorables aux aménagements proposés) :

- Réduire le temps de travail : 18.4% ou n= 6 (salariées = 49,1%)
- Plus des responsabilités : 20.6% ou n= 7 (salariées = 10,7%)
- Travail moins exigeant : 34.7% ou n= 11 (salariées = 46,4%)
- Augmentation de salaire : 22.6% ou n= 8 (salariées = 41,1%)
- Données manquantes : 3,7% ou n=1

Cette trentaine de retraitées expriment clairement qu'aucun des aménagements de travail qui auraient pu leur être proposés n'aurait influencé leur décision de prendre leur retraite.

4.5 Équité entre les générations

Nous avons également opérationnalisé une série de questions se rapportant à la dimension « Équité entre les générations » afin de savoir comment les retraitées se positionnaient face aux salariées plus jeunes, ou à la prochaine génération en regard des acquis sociaux ou de l'organisation du travail. Seules trois propositions sur cinq présentent des données différentes de celles des salariées :

- La répartition du travail entre les travailleuses âgées et les plus jeunes d'une équipe devrait être le fruit d'une discussion entre elles et non d'une imposition de la direction : 87.8% ou n= 29 (salariées = 76,2%)
- Les acquis sociaux reliés à l'ancienneté ne doivent pas compromettre les services aux clients : 96.9% ou n= 32 (salariées = 89%)
- Les acquis sociaux reliés à l'ancienneté ne doivent pas compromettre les intérêts des plus jeunes travailleuses : 90,6% ou n=30 (salariées = 81,8%)

5 Interprétation des résultats et conclusion

Dans l'ensemble, la plupart des répondantes estiment que leurs compétences sont reconnues et qu'elles peuvent les mettre en pratique. Près des trois quarts estiment avoir suffisamment d'autonomie et de marge de manœuvre dans leur travail. Six salariées sur dix perçoivent que leurs supérieures comprennent qu'elles soient amenées à refuser d'effectuer de nouvelles tâches dans certaines circonstances. Mais les processus de vieillissement en emploi ne seront pas homogènes pour autant.

La sociologie des professions nous apprend que ce sont les individus qui ont le plus de contrôle sur leurs tâches qui jouissent d'un plus grand pouvoir socio-économique (Friedson, 1974). Effectivement, dans notre étude, ce sont les répondantes qui occupent les fonctions les plus élevées, qui bénéficient des meilleures rémunérations et/ou qui font partie d'un ménage ayant les revenus annuels les plus élevés qui aspirent à prendre leur retraite rapidement. À l'opposé, celles qui occupent des positions hiérarchiques basses, qui ont le moins de contrôle sur leurs tâches et/ou qui font partie de ménages ayant des revenus moins élevés sont plus enclines à prendre leur retraite à un âge plus avancé. 42,2% d'entre elles estiment ne pas avoir une rémunération individuelle suffisante pour bénéficier de revenus de retraite confortables.

Lorsque nous analysons de plus près les indicateurs qui favoriseraient le maintien en emploi, il appert que ce sont uniquement la réduction du temps de travail, la réduction des exigences en emploi et l'augmentation de salaire qui représentent une combinaison d'indicateurs privilégiés pour près de la moitié des répondantes. Un faible pourcentage de celles-ci (21,6%) accepteraient de maintenir un lien à l'emploi si elles se voyaient offrir une promotion, de plus grandes responsabilités et/ou un poste de formatrice.

Au-delà de ces dynamiques sociales et de ces aménagements institutionnels, un fait marquant et décisif traverse l'ensemble des comportements face à la prise de retraite : étant donné l'existence de régimes de retraite dont les paramètres sont parfaitement établis, incluant le montant des primes qui seront versées au cours des années de retraite, ainsi que la date de prise de retraite, tout se passe comme si aucune, ou presque, des mesures proposées en termes d'aménagements des conditions de travail, de reconnaissance des compétences et de l'autonomie de décision des salariées, ne pouvait ébranler la planification bien établie, et en principe sans imprévu, du moment du départ. La décision de prendre sa retraite semble donc parfaitement indépendante de toute considération organisationnelle. Elle relève d'une logique autonome d'accès à des droits acquis qui structurent, dans nos sociétés-providence, les cycles de vie, du moins pour ceux et celles des travailleurs âgés qui ont le privilège d'occuper des postes offrant une protection contre le «risque-vieillesse».

Chapitre 5. Sondage sur le vieillissement en emploi : l'importance des secteurs d'activités et des caractéristiques des emplois et du travail comme déterminants des formes et des rythmes du vieillissement

Par Chantale Lagacé, avec la collaboration de Stéphane Crespo

Introduction.

Nous avons, au premier chapitre, recensé quelques facteurs structurants du vieillissement. Nous allons maintenant faire état d'une enquête par sondage qui visait à explorer, dans une perspective sectorielle, les caractéristiques des emplois et les pratiques d'entreprises susceptibles d'affecter le vieillissement, de même qu'à identifier l'intérêt des travailleurs à l'égard des mesures préconisées par la documentation normative sur le vieillissement.

Nous avons effectué ce sondage parce que, dans les PME manufacturières, il a été impossible, comme il était prévu dans le projet, à l'origine, d'accéder au point de vue des travailleurs sur les questions à l'étude. Afin d'obtenir ce point de vue, nous avons donc décidé de procéder à un sondage de la population générale pour identifier, du point de vue des détenteurs des emplois, les facteurs reliés au travail qui font varier les formes et le rythme du vieillissement. Nous avons donc mesuré une grande variété de caractéristiques d'emplois, dans tous les secteurs d'activité et non seulement dans les PME manufacturières. Ce sondage ne répond toutefois que partiellement à notre préoccupation d'obtenir le point de vue des travailleurs, en particulier ceux du secteur manufacturier. En effet, échantillonner seulement des travailleurs de la branche manufacturière aurait impliqué une somme d'argent très considérable. Par ailleurs, les suréchantillonner était impensable étant donné la faible taille de l'échantillon. Nous nous sommes donc contentés d'un sondage général qui, malgré tout, comme on le verra, permet d'obtenir plusieurs informations très pertinentes. Les difficultés d'accès au point de vue des travailleurs devraient être une dimension importante de la réflexion pour quiconque souhaite réfléchir à la situation des milieux de travail en général et à celle du vieillissement de la main-d'œuvre en particulier.

Dans la première partie de ce chapitre, nous présentons la démarche générale de l'enquête. Par la suite, nous décrivons les mesures employées. Suivent la présentation et l'interprétation des résultats. Une précision sémantique s'impose d'abord. Nous faisons dans ces pages une

distinction entre emploi et travail. Nous concevons l'emploi comme l'échange d'une prestation de travail contre rémunération et les conditions qui l'entourent. Le travail quant à lui consiste en l'activité concrète qui est exercée par le travailleur.

1 Démarche de l'enquête

1.1 La population cible

La population cible de ce sondage est celle des individus de 45⁵² ans ou plus, occupant ou ayant occupé depuis au plus 5 ans (janvier 2000) un emploi de carrière (c'est-à-dire 10 ans pour le même employeur). En 2002 au Québec, chez les 45 ans ou plus qui sont en emploi, 56,7% le sont depuis plus de 10 ans, chez les femmes cette proportion s'établit à 53,7%⁵³ (Statistique Canada, 2003).

Nous avons sélectionné les emplois d'une durée minimale de 10 ans puisque notre démarche est sous-tendue par un souci pour l'accumulation des effets de l'exposition aux mêmes conditions. Par ailleurs, nous avons restreint la durée de l'emploi à 10 ans, pour ne pas trop rétrécir le bassin de candidats. Ce choix, s'il est une reconnaissance de la discontinuité des carrières, a toutefois un prix : l'accumulation des effets du travail sur le vieillissement peut provenir d'emplois antérieurs. Cela renforce néanmoins notre décision d'exclure les trajectoires trop discontinues, puisque nous nous intéressons aux effets du contenu du travail et non aux trajectoires d'emploi ou au vieillissement en général⁵⁴.

Ce choix a pour conséquence d'orienter fortement la sélection des répondants vers le travail salarié. Nous avons pensé, à un certain moment, inclure les travailleurs indépendants. Toutefois, en vertu de notre raisonnement sur la durée de l'emploi, nous avons maintenu le choix initial parce que la question que nous posons n'est pas celle des effets des liens d'emploi, mais bien celle des caractéristiques du travail et de leur impact sur le vieillissement en emploi.

⁵² Nous avons fixé ce seuil en fonction de la délimitation administrative du vieillissement de la main-d'œuvre. D'un point de vue analytique, il est problématique, comme nous en discuterons plus loin.

⁵³ Dans l'ensemble de la population occupée de 15 ans ou plus, la proportion s'établit à 34%.

⁵⁴ Une étude des trajectoires obligerait à reconstituer l'histoire de chacune des personnes et de faire une somme pondérée des facteurs positifs et négatifs de vieillissement.

Ce choix de population-cible nous permet, avec les précautions d'usage, d'attribuer les effets que nous observerons aux caractéristiques des conditions de travail et d'emploi. C'est également une manière de minimiser l'effet rétrospectif et la confusion entre les caractéristiques de différents emplois. Il s'agit également d'une façon de décontaminer les données, c'est-à-dire de minimiser l'effet de l'histoire de carrière antérieure. Finalement, c'est une application du principe de parcimonie, notamment parce que cela nous permet d'obtenir un nombre limité de sous-populations (les retraités et les autres). En effet, l'inclusion de toute la population sur le marché du travail nous aurait obligé à contrôler, entre autres, les statuts d'activité (inactif -retraité ou autre-, chômeur, occupé -indépendant ou salarié, etc.), la durée d'emploi, etc.

1.2 L'administration de l'enquête

Nous avons élaboré le questionnaire sur la base d'une recension de la documentation sur la question du vieillissement au travail ainsi que par l'utilisation de mesures validées, provenant de diverses enquêtes sur le travail et la santé. Le questionnaire comporte plus ou moins une centaine de questions selon les filtres applicables à chacune des catégories de répondants. Le détail des mesures sera exposé dans la deuxième section du présent chapitre.

La firme Léger Marketing a administré le questionnaire par téléphone, auprès de 325 personnes résidant au Québec et s'exprimant en français ou en anglais, en août et en septembre 2004. C'est également cette firme qui a fait la première codification des résultats de l'enquête.

Nous avons procédé aux analyses statistiques en recourant au logiciel *Statistical Analysis System* (SAS). Les procédures détaillées sont décrites tout au long de ce rapport, notamment dans la section des résultats.

2 Les mesures

Notre enquête repose sur une hypothèse générale, suggérée par la documentation recensée au chapitre précédent, à savoir que les «bons emplois» n'induisent pas de vieillissement prématuré et laissent aux travailleurs plus de latitude concernant leurs projets de retraite. C'est le sens de la conclusion d'une étude de Hayward et Grady (1986) qui ont constaté que

les sorties d'activité sont moindres lorsque les emplois offrent des possibilités d'avancement, lorsqu'ils sont complexes et lorsque la demande physique est faible. La question qui sous-tend l'analyse des données est donc : *dans quelle mesure les secteurs d'activité, qui incarnent différentes caractéristiques d'emplois et de travail, font-ils varier le rythme et les formes du vieillissement en emploi ?*

2.1 La variable dépendante : le rythme et la forme du vieillissement en emploi

Le rythme du vieillissement est le fait que les caractéristiques associées à l'âge se manifestent plus ou moins rapidement, tandis que ses formes constituent le fait que les conséquences du vieillissement prennent différents visages, de l'absence d'effets aux limitations les plus diverses et les plus sévères. Nous les mesurons par trois ensembles de variables :

- les projets de retraite (dates, raisons et choix dans des circonstances différentes);
- l'évaluation de différentes dimensions du travail;
- l'auto-évaluation de la santé physique et psychologique.

2.1.1 La retraite

L'âge prévu et l'âge réel de la retraite

Une première mesure exclut les répondants qui sont déjà retraités. Elle traduit donc les projets de ceux qui sont en emploi ou en recherche d'emploi. Une deuxième mesure au contraire n'inclut que les retraités et nous informe sur l'âge auquel ils affirment avoir pris leur retraite⁵⁵. Il ressort des résultats que les départs réels sont plus rapides que les départs prévus (2,6 ans d'écart). Or, les chercheurs estiment généralement que les âges prévus de retraite coïncident avec les âges effectifs (voir notamment Bernheim 1987, Haider 2003, Honig 1996). Faut-il conclure à l'invalidité de nos mesures? Nous ne le pensons pas car les mesures des chercheurs qui s'intéressent à cette question sont longitudinales. Notre résultat est, pour sa part, obtenu en comparant deux groupes d'individus. Ce qu'il indique, c'est possiblement qu'il y a plusieurs retraites anticipées dans notre échantillon et/ou que ceux pour qui le travail est positif restent en emploi.

⁵⁵ Les mesures de retraite font l'objet de discussions dans la documentation spécialisée parce que le concept de retraite n'est pas univoque. Nous avons choisi cette mesure par souci de simplicité. Pour un bref aperçu des divers critères possibles de définition de la retraite voir le site internet de Statistique Canada : www.statcan.ca/francais/concepts/definitions/retirement_f.htm.

Les raisons de la retraite

Une des manières d'estimer l'effet du travail sur le vieillissement est de savoir pourquoi les gens souhaitent partir à la retraite. En effet, d'un point de vue subjectif, le travail peut en lui-même être une incitation à la retraite ou, au contraire, au prolongement de carrière, soit en raison de son contenu, soit en raison des conditions qui y sont associées (salaire, régime de retraite, horaires, etc.).

Des choix différents dans des circonstances différentes?

Que feraient les répondants s'ils n'avaient aucune contrainte? Partiraient-ils plus tôt, plus tard ou au moment prévu? Le fait que les souhaits correspondent aux projets peut être considéré comme un effet positif des caractéristiques de l'emploi ou du travail sur le vieillissement. Par ailleurs, si des modifications à leurs conditions de travail ou d'emploi étaient offertes aux travailleurs, cela changerait-il leur décision? En d'autres termes, les mesures qui sont mises de l'avant dans la documentation normative sur le vieillissement ont-elles les effets qu'on leur prête et à quelles conditions? Pour le savoir, nous avons proposé aux répondants une série de mesures sous la formulation générale suivante : «*Si on vous offrait un travail [comportant telle ou telle caractéristique], cela vous inciterait-il à demeurer en emploi?*»

L'âge social de la retraite

À quel âge les travailleurs associent-ils la retraite? Comme Bellemare, Simon-Poulin et Tremblay (1998) nous avons cherché à savoir quel est l'âge «social» de la retraite, c'est-à-dire la réponse à la question «à quel âge associez-vous la retraite?». Le secteur, les caractéristiques de l'emploi et du travail y sont-elles associées?

L'évaluation du travail

Nous avons posé aux répondants une série de questions portant sur leur évaluation de différentes dimensions de leur travail. Ces questions sont inspirées en partie du travail de Saba et Guérin (2002) qui recensent les insatisfactions courantes chez les cadres de la santé et des services sociaux.

Dans notre étude, les répondants devaient indiquer leur degré d'accord avec une série d'énoncés portant sur leurs relations avec les collègues, les patrons et la clientèle, leur capacité à faire face aux exigences du travail, l'adéquation des moyens mis à leur disposition pour faire leur travail, leur rémunération, le caractère stimulant (ou non) de leur travail, leur contrôle sur leur travail et leur quantité de travail.

Nous avons procédé à une analyse factorielle, visant à dégager des facteurs sous-jacents à ces variables. Il en ressort deux groupes de variables :

- le premier porte sur les **aspects sociaux et personnels du travail**. Il regroupe : le fait d'aimer travailler avec le public, les relations avec les patrons, le fait d'estimer son travail stimulant et le sentiment d'accomplissement⁵⁶.
- le deuxième groupe concerne **la rémunération et le contrôle du travail** et comprend : les moyens adéquats pour faire son travail, la rémunération adéquate, le contrôle sur le travail et l'évaluation de la charge de travail⁵⁷.

2.1.2 La santé physique et mentale comme variable dépendante et intermédiaire

Pour cette partie de l'enquête, nous nous sommes inspirés de l'enquête *Health and Retirement Survey*⁵⁸, de laquelle nous avons tiré plusieurs mesures de santé. Pour les fins de rédaction de ce rapport, nous avons retenu les quatre mesures suivantes : l'auto-évaluation de la santé physique («*comment qualifiez-vous votre état général de santé physique?*»), l'auto-évaluation de la santé psychologique, le lien perçu entre le travail et la santé physique, le lien perçu entre le travail et la santé psychologique.

2.2 La variable indépendante : le secteur

Nous posons les secteurs d'activités de même que les caractéristiques des emplois et du travail comme déterminants des formes et des rythmes du vieillissement. Autrement dit, nous savons que le vieillissement n'est pas le même pour tous, nous savons également que les différentes catégories socioprofessionnelles vieillissent inégalement et nous cherchons à

⁵⁶ L'évaluation de ces aspects est positive pour 57% des répondants.

⁵⁷ L'évaluation de ces aspects est positive pour 53,3% des répondants.

⁵⁸ <http://hrsonline.isr.umich.edu>

identifier quels sont les secteurs d'activité et les caractéristiques des occupations qui sont les plus susceptibles de nous informer sur ces variations. Nous mesurons donc les caractéristiques des secteurs par le biais de plusieurs indicateurs :

- le secteur d'activités lui-même ainsi que la distinction privé/public;
- les caractéristiques de l'emploi : l'occupation, l'horaire, la rémunération, la présence d'un syndicat, etc.;
- le contenu du travail : les exigences physiques et psychologiques du travail, les compétences.

2.2.1 Le secteur d'activité

Afin de simplifier la description et l'analyse nous avons regroupé les secteurs en trois catégories :

- extraction, fabrication et transformation (agriculture, foresterie, pêches, mines et extraction de gaz, voirie, construction, manufacturier, transport et entreposage, catégories qui correspondent à 18,2% de l'échantillon);
- services, soutien et gestion (commerce, finance, assurance, immobilier, location, services professionnels, scientifiques ou techniques, gestion d'entreprise, services administratifs ou de soutien, médias, culture, loisirs, hébergement et restauration, catégories qui correspondent à 36,4% de l'échantillon);
- soins, enseignement et administration (enseignement, soins de santé, services sociaux, administration publique, catégories qui correspondent à 44,7% de l'échantillon).

Pour sa part, la distinction public/privé est basée sur une simple question : «*travaillez-vous dans le secteur public?*»

2.2.2 Les caractéristiques de l'emploi

La principale caractéristique de l'emploi que nous avons mesurée est l'occupation, dont nous avons regroupé les catégories ainsi :

- ouvriers (travailleurs manuels, ouvriers spécialisés et semi spécialisés, catégories qui correspondent à 17,6% de l'échantillon);

- employés (personnel spécialisé dans la vente, personnel spécialisé dans les services et employés de bureaux, catégories qui correspondent à 37,6% de l'échantillon);
- professionnels et administrateurs (travailleurs des sciences et des technologies, professionnels, gestionnaires, administrateurs, propriétaires, catégories qui correspondent à 44,3% de l'échantillon).

Les autres caractéristiques des emplois ont été extraites de l'*Enquête sur la dynamique du travail et du revenu* (EDTR) de Statistique Canada. Il s'agit de : rémunération, horaire de travail (heures travaillées et type), avantages sociaux, affiliation syndicale.

2.2.3 Le contenu du travail

Nous avons vu au premier chapitre, que plusieurs facteurs structurent le vieillissement, notamment les exigences physiques du travail, la compétence et les pratiques de retraite propres aux différents milieux. À cela, nous avons ajouté dans l'enquête une série de mesures concernant les contraintes psychologiques, car nous pensons qu'elles peuvent également jouer un rôle important. Voyons maintenant en détail les mesures que nous avons employées.

L'autonomie et la demande psychologique

Il y a longtemps que les chercheurs s'intéressent à l'effet des caractéristiques du travail sur la santé. Les contraintes les plus souvent étudiées sont celles répertoriées par le *Job Content Questionnaire* (Karasek 1985). Nous avons utilisé ce questionnaire tel qu'employé dans l'*Enquête Santé Québec* (1998) afin de déterminer si ces mêmes contraintes pouvaient avoir un effet sur les formes et le rythme du vieillissement, notamment sur les projections de retraite.

Selon Karasek et Theorell (1990), le premier problème du travail qui affecte la santé est le manque de contrôle sur la manière de répondre à ses exigences tant en termes décisionnels qu'en termes d'utilisation des qualifications. Le problème n'est donc pas tant un travail qui est exigeant que des exigences qui ne sont pas accompagnées de la latitude nécessaire pour y répondre. Karasek et Theorell (1990) définissent l'autonomie de la manière suivante : «... *the worker's ability to control his or her own activities and skill usage, not to control others, although that is also a potentially important construct.*» (60) Le deuxième problème est celui

de la demande psychologique du travail. Pour Karasek et Theorell (1990) les exigences mentales (concentration, interruptions et reprises, etc.) et les contraintes de temps sont centrales eu égard à la demande psychologique du travail.

Nous avons donc repris quatre indices construits par les données du *Job Content Questionnaire* soit : l'autorité décisionnelle, l'utilisation des qualifications, les exigences mentales du travail et les contraintes de temps. Aux fins de construction des indices obtenus par les différentes variables nous avons imputé la moyenne aux valeurs manquantes (quelques cas par variables), pour ainsi éviter l'accumulation des valeurs manquantes individuelles.

La compétence

On l'a vu au chapitre 1, les définitions de la compétence sont multiples. Cela entraîne qu'il est très difficile d'en proposer une définition opérationnelle et donc des mesures efficaces. Nous avons néanmoins tenté d'obtenir une approximation de la complexité du travail, qui peut être vue comme une estimation de compétence, par deux mesures différentes.

La première consiste simplement à demander aux répondants quelle est la scolarité requise pour l'embauche à leur emploi.

La deuxième est une mesure qui combine le temps d'apprentissage requis pour les tâches et la nécessité de suivre de la formation professionnelle pour le maintien des compétences. Bien entendu, il s'agit d'une mesure très approximative de la complexité de l'emploi, subjective de surcroît. De plus, dans un contexte de sur-valorisation de la formation professionnelle et de dévalorisation des travaux exigeant peu de qualifications, ce genre de questions incite peu à une évaluation négative des capacités requises. Quoiqu'il en soit, 39,1% des répondants estiment qu'avec la qualification préalable adéquate, leurs tâches s'apprennent en un mois ou moins et 30,2% estiment que la formation professionnelle n'est pas nécessaire au maintien des qualifications / compétences du répondant.

Les exigences physiques

Pour mesurer les exigences physiques du travail, nous nous sommes basés sur la documentation en ergonomie citée au chapitre 1 ainsi que sur l'*Enquête santé, travail et*

vieillesse (ESTEV), une étude longitudinale française, effectuée par des médecins en collaboration avec des groupes de recherche, qui porte, entre autres choses, sur l'évolution, avec l'âge, des critères de santé et sur la détection des facteurs professionnels qui l'influencent.

Afin d'interpréter plus aisément les multiples données recueillies, nous avons procédé à une analyse factorielle de manière à dégager des types de contraintes physiques associées au travail. Deux grands types se dégagent de notre analyse :

- nous avons nommé le premier groupe **contrainte physique générale**. Il regroupe les exigences liées aux postures (inconfortables ou pénibles), aux charges à manipuler, au bruit, aux intempéries ainsi qu'à l'exposition à des contaminants. La contrainte physique générale est élevée pour 40% des répondants de l'échantillon.
- nous avons nommé le deuxième groupe **contrainte liée à la fixité** qui regroupe le fait d'être assis à celui d'être immobile dans son travail. Le fait d'être debout y est également corrélé, mais négativement. La contrainte liée à la fixité est élevée pour 49,2% des répondants.

2.3 Variables contextuelles

Plusieurs variables socio-démographiques ont été mesurées à des fins de contrôle statistique. Dans le cadre de ce rapport nous utilisons le sexe, l'âge⁵⁹, la scolarité et le revenu du ménage dont est issu le répondant.

2.4 Le modèle d'analyse

Afin de répondre à notre question générale, à savoir comment le secteur, qui incarne différentes conditions d'emploi et une diversité de caractéristiques du travail, fait varier les formes et les rythmes de vieillissement, nous avons utilisé les régressions linéaires pour analyser les déterminants des âges de retraite et les régressions multinomiales ou logistiques pour les autres indicateurs des formes et des rythmes de vieillissement.

Les variables indépendantes utilisées dans tous les tests sont les suivantes :

⁵⁹ L'âge mérite commentaire. Son effet peut être vu comme interprétable (plus on vieillit, plus on est conscient des contraintes réelles qui empêchent la retraite, donc plus on repousse l'âge de la retraite), mais peut être également vu comme un simple facteur mathématique d'augmentation de l'âge de la retraite (si on est encore en emploi à 60 ans, on ne peut pas dire que l'on prévoit prendre sa retraite à 55 ans).

- le secteur en lui-même : secteur d'activité et distinction public / privé;
- les caractéristiques de l'emploi : fait d'être ou non syndiqué, nombre d'heures habituellement travaillées, type d'horaire, rémunération, régime de retraite, éligibilité aux pleins bénéfiques du régime;
- le contenu du travail : exigences physiques, compétences (scolarité requise pour l'embauche et complexité perçue des tâches), autorité décisionnelle, possibilité d'utiliser ses qualifications dans l'exercice de ses tâches, exigences mentales, contraintes de temps;
- variables contextuelles : sexe, scolarité, revenu du ménage.

Pour les régressions multinomiales, il faut choisir des catégories de référence, c'est-à-dire, pour chaque variable, une de ses catégories à laquelle on comparera tour à tour toutes ses autres catégories, afin d'estimer la probabilité d'avoir ou non une caractéristique mesurée par la variable dépendante.⁶⁰ Voici pour chacune des variables utilisées dans des régressions multinomiales, les catégories de référence.

Tableau 15 : Catégories de référence pour les variables employées dans les régressions multinomiales

Variable	Catégorie de référence
Secteur d'activité	Service, soutien et gestion
Occupation	Employés
Heures habituellement travaillées	30 à 40 heures
Rémunération annuelle	\$35 000 à \$64 999
Régime de retraite	Ceux qui ont un régime et qui sont éligibles passé 60 ans
Scolarité requise pour l'embauche	Universitaire
Complexité perçue de l'emploi	Élevée
Scolarité du répondant	Universitaire

⁶⁰ Par exemple, si on croise le revenu, catégorisé en «faible», «moyen» et «élevé» et que l'on cherche à déterminer s'il est relié à l'état de santé, lui aussi catégorisé en «faible», «moyen» et «élevé», on pourrait décider que pour les deux variables, la catégorie de référence est «faible». Si l'on constate qu'il y a un lien entre le revenu «élevé» et l'état de santé «élevé», la relation s'interprète ainsi : il est plus probable, que par rapport aux revenus faibles, les répondants ayant un revenu élevé soient en bonne santé. Pour le dire brièvement, on peut dire que la probabilité d'être en bonne santé est liée au fait d'avoir un revenu élevé.

Âge	45 à 54 ans
Motifs du moment prévu de retraite	Projets personnels
Ce que le répondant ferait s'il n'avait aucune contrainte	Il ne changerait pas ses projets

3 Les résultats

Le seuil de signification des résultats est de 0,1%. Les résultats détaillés figurent en annexe.

3.1 La retraite

3.1.1 L'âge de la retraite

Les répondants présentement en emploi prévoient, dans l'ensemble, prendre leur retraite à 60,5 ans (médiane 60).

- Le secteur est lié à cette estimation en ce que le fait de travailler dans une entreprise privée fait augmenter l'âge projeté.
- En termes de caractéristiques d'emploi, le fait de travailler à temps partiel et le fait de ne pas avoir accès à un régime de retraite augmentent le nombre d'années projetées tandis que l'éligibilité à un régime de retraite avant 60 ans l'abaisse.
- Les travailleurs soumis à des contraintes de temps prévoient prendre leur retraite plus tôt. C'est la seule caractéristique du travail qui est lié aux âges prévus de retraite.
- Les femmes projettent de prendre leur retraite plus tôt.

Le nombre de retraités dans l'échantillon est trop faible pour effectuer les régressions concernant les déterminants de l'âge réel des retraites.

3.1.2 Les motivations de la retraite

L'analyse des motivations de la retraite porte sur les justifications que donnent les répondants du moment où ils prévoient prendre leur retraite ou du moment où ils l'ont prise. Cette analyse, en effet, tient compte tant des actifs que des retraités. Dans l'ensemble, pour expliquer l'âge projeté ou avéré de leur retraite, les répondants avancent les raisons suivantes :

âge normal pour la retraite (32,3%), capacité financière et éligibilité au régime de retraite (20,9%), projet personnels (13,2%), état de santé (7,7%), insatisfactions ou problèmes au travail (3,4%), date de la retraite du conjoint (2,5%), pressions ou incitations de l'employeur (1,2%), autres (4%). Afin de simplifier l'analyse de ces motivations, nous les avons regroupées en quatre catégories : âge normal pour la retraite, moyens financiers, projets personnels, autres. La catégorie de référence pour ces analyses est celle des «projets personnels».⁶¹

- La motivation en raison de l'âge normal pour prendre sa retraite est plus probable dans le secteur de l'enseignement, des soins et de l'administration publique et chez ceux qui travaillent plus de 40 heures par semaine. Elle est, en revanche, moins probable chez les non-syndiqués, chez ceux qui ne travaillent pas de jour et chez ceux dont la rémunération est élevée.
- Les moyens financiers constituent une raison moins probable chez les non-syndiqués et chez ceux qui ont un horaire atypique.
- Finalement, les autres raisons (état de santé, problèmes au travail, pressions ou incitations de l'employeur et autres) ne sont pas directement associées au secteur. En termes de conditions d'emploi, elles sont plus probables chez ceux qui travaillent plus de 40 heures par semaine et moins probables chez les non-syndiqués ainsi que chez ceux qui ont un horaire atypique⁶².

3.1.3 L'âge social de la retraite

Les répondants estiment en moyenne que l'âge social de la retraite est de 60,6 ans, la médiane se situe à 60 (n=324)⁶³. L'âge social de la retraite, contrairement à nos attentes, n'est pas relié au secteur. Il augmente avec l'âge, chez ceux qui ont un horaire atypique et chez les répondants dont le ménage est à faibles revenus. Il est plus bas chez ceux qui ont accès aux

⁶¹ C'est-à-dire que c'est celle à laquelle chacune des autres, à tour de rôle, a été comparée afin d'estimer sa probabilité. En termes concrets, si l'on affirme, par exemple que le fait de travailler plus de 40 heures par semaine fait augmenter la probabilité de motiver son âge de retraite par le fait que c'est l'âge normal pour prendre sa retraite, cela veut dire que si l'on travaille plus de 40 heures par semaine, il est plus probable d'affirmer que l'on prend sa retraite à un âge donné en vertu du fait que l'on considère que c'est l'âge normal, qu'en vertu de projets personnels.

⁶² Dans un autre modèle que nous avons analysé, dans lequel les données sur la santé et la satisfaction étaient utilisées comme variables indépendantes, les résultats étaient à l'effet que ce motif de retraite est lié à plusieurs indicateurs de santé : sa probabilité baisse chez ceux qui établissent un bilan négatif de santé physique, mais augmente chez ceux qui pensent que le lien entre leur travail et leur santé (physique comme psychologique) est négatif.

⁶³ La répartition détaillée est la suivante : avant 55 ans : 1,5%, à 55 ans : 23,4%, de 56 à 59 ans : 5,2%, à 60 ans : 31,4%, de 61 à 64% : 3,7%, à 65 ans : 16,3%, après 65 ans : 8,9%, ne savent pas : 9,2%.

bénéfices d'un régime de retraite avant 60 ans et chez ceux dont la contrainte de fixité est élevée.

3.1.4 Quels seraient les choix des répondants dans des circonstances différentes?

Des choix différents en l'absence de contrainte?

S'ils n'avaient aucune contrainte, 39,5% des répondants partiraient à la retraite plus tôt, 9,7% partiraient à la retraite plus tard et 50% ne changeraient pas leurs projets. Pour explorer les déterminants de ces projets, nous avons effectué une régression multinomiale pour laquelle la catégorie de référence est «je ne changerais pas mes projets».

- La volonté de partir plus tôt n'est pas liée au secteur d'activité comme tel. Elle est plus élevée chez les professionnels et administrateurs⁶⁴. Les femmes sont plus susceptibles de l'exprimer, de même que les répondants dont la scolarité est le collégial. Par contre, les 55-64 ans sont moins susceptibles de vouloir partir plus tôt.
- La volonté de partir plus tard est plus probable chez ceux qui travaillent à temps partiel et qui ont accès aux bénéfices d'un régime de retraite avant 60 ans. Les répondants moyennement scolarisés (collégial) sont moins susceptibles de souhaiter partir plus tard.

Des mesures susceptibles d'avoir une influence sur les projections de retraite ou sur l'âge de la prise de retraite?

La documentation normative sur le vieillissement au travail suggère largement que les comportements de retraite seraient différents si diverses mesures étaient mises en oeuvre. Pour vérifier si tel était le cas, nous avons soumis aux répondants une série de mesures pour savoir si elles les inciteraient ou les auraient incités à demeurer plus longtemps en emploi⁶⁵. Le tableau suivant présente chacune de ces mesures, ainsi que les facteurs qui rendent plus ou moins probable son attrait pour les répondants. Chaque mesure a été présentée sous la forme

⁶⁴ Lorsque l'on contrôle les variables de santé et de satisfaction, le fait d'être ouvrier a le même effet, ce qui tendrait à indiquer que les deux catégories partiraient probablement plus tôt, mais pour des raisons différentes.

⁶⁵ Il faut noter que les réponses obtenues sont totalement hypothétiques, car aucun contrôle n'a été effectué pour savoir si les répondants avaient effectivement déjà eu de tels choix. Or, les décisions devant une option réelle peuvent différer considérablement des évaluations abstraites de la pertinence d'un scénario.

suivante : «Si l'on vous proposait un travail [comportant telle caractéristique], cela vous inciterait-il à demeurer plus longtemps en emploi?».

Tableau 16 : Facteurs qui rendent plus ou moins probable l'attrait des répondants pour diverses mesures de maintien en emploi

Mesure de maintien en emploi	% des répondants qui se disent intéressés par la mesure	Facteurs qui rendent cet intérêt plus probable	Facteurs qui rendent cet intérêt moins probable
Réduction du temps de travail	38,5%	*professionnels et administrateurs *non-syndiqués *scolarité moyenne	* temps partiel *horaire atypique *emplois de complexité moyenne *55 à 64 ans
Hausse des responsabilités	11,7%	– (a)	– (a)
Baisse des exigences	30,1%	*professionnels ou administrateurs *non-syndiqués	* 55 à 64 ans *rémunération élevée
Augmentation de salaire	34,0%	*sans régime de retraite	* privé *faible autorité décisionnelle
Tâches de formateur	34,4%	*sans régime de retraite	*temps partiel *faible scolarité requise pour l'embauche *contraintes de temps élevées
Promotion	25,4%	*secteur extraction, fabrication et transformation *contraintes de fixité élevées	*privé *temps partiel *sans régime de retraite *faible autorité décisionnelle

(a) Analyse techniquement impossible en raison du trop faible nombre de cas.

Le tableau fait ressortir que les résultats concernant les mesures de rétention sont variables selon les conditions dans lesquelles se trouvent les répondants. Sauf exceptions (augmentation de salaire et promotions), ils sont peu reliés aux secteurs, mais diffèrent grandement selon les caractéristiques des emplois et du travail.

3.2 La santé

L'auto-évaluation de la santé physique varie selon le secteur d'activité : elle est plus positive chez les travailleurs des «soins, de l'enseignement et de l'administration». Elle est également meilleure chez les non-syndiqués, ceux qui ont des emplois qui exigent la fixité et les répondants de scolarité moyenne. Elle est toutefois plus négative chez les répondants provenant de ménages à faibles revenus.

Pour sa part, l'auto-évaluation de la santé psychologique est plus positive chez les non syndiqués et plus négative chez les répondants provenant de ménages à faibles revenus.

La perception du lien entre la santé physique et le travail n'est pas liée au secteur, mais aux caractéristiques du travail : cette perception est plus négative chez ceux qui sont soumis à des contraintes physiques élevées, chez ceux qui ont une faible autorité décisionnelle, qui sont soumis à des exigences mentales et à des contraintes de temps élevées. Étonnamment, les travailleurs à revenus élevés sont également plus susceptibles d'estimer que le lien entre leur santé physique et leur travail est négatif.

Finalement, la perception du lien entre la santé psychologique et le travail est plus positive chez les ouvriers et chez les travailleurs dont la rémunération est la plus faible. Elle est plus négative chez ceux qui sont soumis à des exigences mentales et à des contraintes de temps élevées de même que chez les répondants moyennement scolarisés.

3.3 L'évaluation du travail

L'évaluation des aspects personnels et sociaux du travail est plus positive chez les non-syndiqués et chez les 55 à 64 ans. En revanche, elle est plus négative chez ceux qui ont une faible autorité et qui sont soumis à des exigences mentales élevées. Les variables employées pour mesurer la compétence jouent un rôle contradictoire : chez les travailleurs dont l'emploi exige peu de scolarité l'évaluation est plus positive, mais chez ceux qui perçoivent leur emploi comme complexe, elle est plus négative.

L'évaluation de la rémunération et du contrôle du travail est plus positive chez les ouvriers et plus négative chez les professionnels et les administrateurs. Les travailleurs soumis à une grande fixité, dont la complexité du travail est moyenne et qui ont peu de latitude pour utiliser leurs qualifications évaluent plus positivement la rémunération et le contrôle de leur travail.

Ceux qui sont soumis à des exigences mentales élevées sont, au contraire, plus insatisfaits de ces aspects du travail.

4 Interprétation des résultats

4.1 Concernant le rôle du secteur sur le rythme et les formes du vieillissement

Pris en lui-même, sans contrôles statistiques, le secteur est lié à plusieurs des variables que nous avons mesurées. La méthode utilisée fait toutefois très souvent disparaître l'effet du secteur qui ne joue plus que sur quelques variables : l'âge projeté de retraite, les raisons de la retraite, l'intérêt pour quelques mesures de rétention et la santé physique. Cela, à notre avis, s'explique par le fait que le secteur est une mesure très générale qui fait intervenir une multiplicité de caractéristiques de travail et d'emplois, dont l'introduction dans un modèle d'analyse fait disparaître l'effet brut du secteur. En d'autres termes, si le secteur est associé à différents rythmes et formes du vieillissement, c'est bel et bien parce qu'il incarne différentes formes d'organisation du travail et de l'emploi.

4.2 Divers ordres de déterminants entrent en jeu en fonction de diverses dimensions du vieillissement

Notre étude met en relief que les différentes formes et les rythmes variés du vieillissement sont déterminés par des facteurs différents selon la dimension que l'on examine.

4.2.1 Les âges prévus de retraite

Si l'on considère les projections de retraite, ce qui frappe c'est la prédominance des caractéristiques de l'emploi (horaire, régimes de retraite, etc.), à quoi s'ajoutent l'effet du sexe (les femmes pensent partir plus tôt) et du fait de travailler dans le secteur public (qui est de faire baisser l'âge prévu des retraites). Nous sommes donc tentés de dire que ce sont les aspects matériels (notamment l'accès à un régime de retraite et l'âge d'éligibilité⁶⁶) et organisationnels (les caractéristiques des emplois) qui en sont les déterminants centraux. En conclusion d'une étude danoise, Larsen (2003) indique pourtant que les caractéristiques

⁶⁶ Cela n'est évidemment pas étonnant et est documenté ailleurs, notamment chez Gunderson (2001).

subjectives du travail, notamment diverses dimensions de la satisfaction au travail, sont d'importants déterminants de la rétention au travail. Ces résultats sont par la suite comparés à la situation qui prévaut aux États-Unis où les travailleurs ont davantage de contraintes financières, ce qui réduit le rôle des aspects subjectifs dans les prévisions de retraite. On peut penser que le même type de situation prévaut dans l'échantillon étudié. Autrement dit, si les répondants estimaient qu'ils avaient les moyens matériels d'avoir plus de choix quant à leurs prévisions de retraite, le contenu du travail jouerait un rôle plus important dans les projections et les motivations de retraite. Le fait de penser que le contenu du travail exerce une grande influence à cet égard suppose que l'on impute à la majorité des travailleurs un contrôle sur leur situation financière qui en réalité n'existe pas.

4.2.2 Les motivations des âges prévus de retraite

Du côté des motivations de la décision de prendre sa retraite à un moment donné, nous observons que les variables qui y sont reliées sont exclusivement de l'ordre des caractéristiques de l'emploi⁶⁷ (sauf le fait d'appartenir au secteur «soins, enseignement et administration publique» qui fait augmenter la probabilité d'invoquer l'âge normal). Cela tend à indiquer, ici encore, que les motivations de la retraite sont d'ordre matériel et organisationnel.

4.2.3 Les scénarios de rechange

En ce qui concerne les options de rechange, c'est-à-dire ce que les répondants feraient s'ils étaient face à des circonstances différentes, il est tout indiqué de les traiter en deux catégories. D'abord, il faut considérer l'écart entre les projections et les souhaits des répondants (que feraient-ils s'ils n'avaient aucune contrainte?). Les résultats sont un peu moins clairs à cet égard, mais pointent vers une tendance semblable à ce que nous venons d'observer concernant les projections et les motivations de retraite. Ce à quoi il faut ajouter que certaines variables contextuelles jouent ici un rôle (âge, sexe, scolarité), ce qui tendrait à indiquer que certains groupes sociaux ont moins de contrôle que d'autres sur leurs projets.

⁶⁷ ... et non du contenu du travail.

Le deuxième groupe d'options de rechange est représenté par l'attrait des répondants pour diverses mesures de rétention proposées par la documentation normative sur le vieillissement au travail⁶⁸. Pour deux de ces mesures (promotion et augmentation de salaire), le secteur joue un rôle. Les aspects matériels et organisationnels sont encore centraux. Dans ce cas, toutefois, les caractéristiques du travail sont très importantes, alors que les variables contextuelles sont négligeables. Il apparaît donc que, concernant des situations hypothétiques qui invitent les gens à imaginer de nouvelles conditions de travail, le contenu du travail (les contraintes de temps, la complexité, etc.) est déterminant. Les gens, en effet, évaluent probablement l'intérêt de chacune de ces mesures en comparant leur situation quotidienne à ce qu'elle serait si certains paramètres en étaient modifiés.

4.2.4 La santé

Sur les divers indicateurs de santé que nous avons retenus, le contenu du travail joue un rôle très important sur la perception du lien entre le travail et la santé, mais pas sur l'auto-évaluation de la santé où ce sont les caractéristiques de l'emploi et le revenu du ménage qui ont le plus d'influence. Cela, nous semble-t-il, est à mettre en relation avec deux caractéristiques de notre échantillon. D'abord, il comporte peu d'individus très âgés, or, on sait que les problèmes de santé apparaissent de plus en plus tard. Ensuite, ce qui serait lié à la remarque précédente, l'auto-évaluation de la santé dans notre échantillon est, globalement, très positive. Par conséquent, les répondants ne sont pas nécessairement affectés par des problèmes de santé, ce qui ne les empêche pas de concevoir que le travail est lié à leur santé et présente des risques pour eux ou pour leurs collègues.

Il faut observer que sur cette question, comme sur celle du vieillissement au travail, faire des analyses sur la population de 45 ans ou plus est problématique. Nous avons choisi ce seuil parce qu'il est de coutume, à Emploi-Québec, comme dans nombre de recherches sur la question, de définir la population en processus de vieillissement à partir de cet âge. Mais la santé dans ce groupe d'âge n'est pas plus mauvaise que dans les autres, même si certains problèmes apparaissent graduellement. Par ailleurs, et plus généralement, les statistiques relatives à l'emploi de ce groupe sont à peine différentes de celles concernant les 25 à 44 ans,

⁶⁸ ... réduction du temps de travail, baisse des exigences, hausse des responsabilités, rôle de formateur, promotion, augmentations de salaire.

la rupture survenant plus tard. Les travailleurs de 45 ans sont dans la force de l'âge, tant en termes de capacités qu'en termes de placement.

4.2.5 L'évaluation du travail

Enfin, l'évaluation du travail est la mesure des formes du vieillissement à laquelle les caractéristiques du travail, notamment la compétence et les exigences psychologiques, sont les plus fortement associées, de même que quelques caractéristiques de l'emploi (occupation, rémunération, contrôle et fait d'être ou non syndiqué pour les aspects personnels et sociaux).

4.3 Une note sur la compétence

Notre étude n'indique pas que la compétence soit une dimension centrale du vieillissement au travail, du moins, pas du point de vue des travailleurs. Autrement dit, la compétence des travailleurs ne semble jouer aucun rôle dans la forme et le rythme du vieillissement, exception faite des indicateurs de l'évaluation du travail. À notre avis, cela signifie que le rôle de la compétence dans le vieillissement doit être vu, du point de vue patronal, comme une donnée qui détermine la valeur perçue d'un travailleur dans un marché.

4.4 Portée et limites de l'enquête

Cette enquête a permis d'explorer un très grand nombre de dimensions relatives au vieillissement dans les milieux de travail. Elle ouvre la porte à un questionnement plus fin en ce qu'elle indique effectivement des pistes précises d'examen des caractéristiques du travail qui sont liées au vieillissement. Nous avons fait état du rôle d'un grand nombre de caractéristiques du travail et des emplois sur des dimensions variées du vieillissement. Cette recherche, comme toute autre comporte néanmoins des limites.

La sélection d'emplois d'une durée minimale de 10 ans était nécessaire pour traiter les questions à l'étude, même si elle fait en sorte d'exclure les trajectoires discontinues et une bonne partie des emplois précaires. Cela contribue à produire une certaine homogénéité qui entraîne que certaines variables sont peu discriminantes (grandes majorités dans les mêmes catégories) et qu'on a l'impression, à lire certains résultats, que le travail est un monde merveilleux! Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les exigences psychologiques

du travail. Le paradoxe est que malgré ce «meilleur des mondes» les gens veulent prendre leur retraite et souhaitent la prendre assez rapidement. Il reste qu'une durée d'emploi de 10 ans (ou emploi de carrière), ne signifie pas automatiquement «bon emploi». Il subsiste donc une bonne mesure de variance qui permet de traiter également des «mauvais emplois».

Il faut ajouter à cela quelques considérations sur la relation de sondage en général. Il est entendu que lorsqu'un sondeur fait un appel téléphonique à domicile pour poser des questions il s'agit d'une relation anonyme. Mais, peu importe, même face à un interlocuteur abstrait, les gens ont tendance à tenir des «discours gagnants», c'est-à-dire qu'ils tendent à présenter une image positive d'eux-mêmes. Par exemple, les répondants hésiteront à affirmer occuper un emploi qui n'exige pas de formation professionnelle dans une société où la compétence est très valorisée. De plus, le fait même d'accepter de répondre à un sondage suppose une certaine aisance face au discours et une certaine assurance qui ont de fortes chances d'aller de pair avec un niveau plutôt élevé de scolarité.

Conclusion

Les résultats de ce sondage semblent donc indiquer que, contrairement à l'hypothèse centrale qui le guidait, voulant que les secteurs d'activités et les caractéristiques des emplois et du travail constituent des déterminants des formes et des rythmes du vieillissement en emploi, les pratiques de retraite sont indépendantes de l'évaluation du travail ou de son contenu.

Sachant que les questions posées sur les mesures de maintien en emploi étaient hypothétiques, on ne sait pas ce que les gens feraient s'ils étaient face à des choix réels. En conséquence, on ne peut se prononcer sur l'attrait réel de ces mesures en pratique. En revanche, il est clair que l'intérêt porté à ces mesures n'est pas universel et varie tant en fonction des caractéristiques organisationnelles des emplois qu'en fonction du contenu du travail. La documentation normative sur la question du vieillissement laisse systématiquement ces faits en suspens et offre des «solutions» qui n'en sont pas nécessairement... celles-ci étant présentées comme des choix individuels, détachés de tout contexte social et de toutes considérations sur les contraintes liées au travail et à l'emploi.

Le vieillissement est un problème pour une fraction des travailleurs, pas nécessairement en fonction de leurs caractéristiques individuelles, mais en fonction des caractéristiques

organisationnelles et matérielles des emplois surtout, mais également en fonction des contenus de travail. Autrement dit, à cause de pratiques qui provoquent de l'usure et qui n'assurent pas à certains travailleurs des moyens suffisants et dignes pour pouvoir planifier leur avenir et se retirer du marché du travail. Ces désavantages sont cumulatifs et ont des effets sur la santé et la satisfaction au travail. Les emplois sans régimes de retraite, les emplois à temps partiels ou, au contraire, ceux où les répondants travaillent un nombre d'heures très élevées et les emplois à horaires atypiques semblent particulièrement problématiques à cet égard.

Conclusion générale

Jusqu'au tournant des années 2000, la question du vieillissement de la main-d'œuvre n'occupait qu'une place marginale dans les préoccupations des employeurs et des concepteurs de politiques. Mais, à la suite de la publication de plusieurs rapports nationaux et internationaux, la problématique s'est radicalement transformée : on s'inquiète de l'impact du vieillissement de la main d'œuvre sur la productivité des entreprises, dans un contexte où la prise de retraite des *baby-boomers* qui s'amorce, et qui s'étendra sur quinze ans, pourrait contribuer à créer une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Se trouvent donc posées, entre autres, les questions du maintien en emploi de la main-d'œuvre qualifiée, de la qualification et de la requalification de cette main-d'œuvre, des mesures d'aménagement des postes et des temps de travail, de la transmission des savoir-faire détenus par cette main d'œuvre. Se superpose à cette préoccupation de maintien en emploi la question de l'influence des régimes de retraite sur la décision des travailleurs de demeurer en emploi ou de se retirer du marché du travail. Comment donc ces différentes logiques s'articulent-elles entre elles ? C'est là l'objet de cette recherche empirique.

Les débats que nous avons eus au cours des années avec nos partenaires gouvernementaux, syndicaux et communautaires au sujet de notre production scientifique nous ont amenés à mettre en évidence que les processus de sortie ou de maintien en emploi sont extrêmement différenciés selon les secteurs d'activité voire les sous-secteurs d'activités. Dans certains cas, le vieillissement apparaît comme un handicap insurmontable, alors que dans d'autres, il ne pose aucun problème, devenant même parfois un avantage. On ne vieillit donc pas au travail partout de la même façon. Cette «découverte» structurante de nos travaux a orienté la présente recherche que nous avons voulue centrée sur une compréhension différenciée des secteurs d'activité.

Pour articuler cette différenciation des secteurs d'activité, nous avons introduit une distinction entre deux grands univers de travail, celui de la production industrielle (secteur privé) et celui des services (secteur public). Nous avons cherché à analyser dans ces univers les secteurs et sous-secteurs d'activité caractérisés par une composante de travail spécialisé où l'exercice de compétences spécifiques est particulièrement stratégique et où donc, selon l'une de nos hypothèses, la question du vieillissement en emploi devrait s'articuler de manière différenciée. Par ailleurs, nous savons bien que les dynamiques individuelles du vieillissement

en emploi sont très différentes selon les sexes, selon les catégories d'âge (45-54 vs. 55+), comme nos travaux antérieurs l'ont montré. Enfin, les politiques publiques interviennent à leur tour dans la structuration du phénomène du vieillissement en emploi. Et ceci de deux façons : 1) à l'échelle des entreprises, par exemple, par une politique d'aménagement des conditions de travail, de formation de la main d'œuvre, par l'incitation à des regroupements sectoriels, etc. en vue d'accroître la compétitivité des entreprises; 2) à l'échelle de l'individu, en permettant ou non une prise de retraite anticipée ou «régulière», financièrement satisfaisante et socialement valorisée. C'est donc l'ensemble de ces facteurs et de leurs interactions que cette recherche a cherché à prendre en compte pour établir une compréhension différenciée du phénomène du vieillissement au travail.

Objectifs de la recherche

Le premier objectif a donc été de produire une compréhension différenciée de la manière dont les processus de vieillissement en emploi, les stratégies de sortie d'activités, et surtout les stratégies de maintien en activité, de transmission des savoir-faire, sont structurés selon les univers de travail, les secteurs et les sous-secteurs d'activité. Le second objectif a été de comprendre comment l'existence (ou non) d'un régime de retraite, et la possibilité d'y accéder, interfère avec les stratégies de maintien ou de sortie d'activité. Le troisième objectif a été de tenter d'articuler cette compréhension, en collaboration avec les entreprises privées et les organisations de services publics participant à l'étude, les syndicats ou les groupes professionnels qui y sont représentés, avec une perspective d'action, de mobilisation des divers acteurs et de diffusion des résultats de la recherche, incorporée dès le début à l'enquête, et conçue comme une composante intégrante de la démarche d'ensemble.

Principaux résultats, secteur manufacturier

Dans les PME manufacturières étudiées, la préoccupation à l'égard du vieillissement de la main-d'œuvre apparaît somme toute marginale. Par contre, nous avons relevé quelques cas où le phénomène est considéré par nos interlocuteurs.

Il y a d'abord les situations où la structure d'âge entraîne la nécessité, à court terme, de prévoir des remplacements. Dans ces cas, il s'agit de remplacements massifs de travailleurs sans qualifications. Ensuite, il y a les cas de nécessité de remplacements d'un petit nombre de

travailleurs qualifiés. Or, dans ces deux cas de figure, ce n'est pas le vieillissement qui est le véritable enjeu : dans le premier, c'est la planification de la relève, et donc la structure d'âge, qui pose problème; dans le deuxième, c'est la difficulté de recruter une main-d'œuvre qualifiée qui est en cause, notamment à cause de sa rareté.

La question du vieillissement de la main-d'œuvre est aussi soulevée par certains de nos interlocuteurs dans les cas où la nature du travail entraîne une perception de baisse de la productivité. Cependant, cette perception nous semble ambiguë puisque plusieurs de nos interlocuteurs arguent qu'il n'y a pas de lien entre l'âge et la productivité des travailleurs. En fait, disent-ils, si l'avancement en âge entraîne un déclin de productivité, les trucs du métier des travailleurs expérimentés et/ou l'organisation du travail font en sorte que le rendement demeure celui qui est attendu.

Enfin, la question du vieillissement est soulevée dans les cas où les gestionnaires, par leur formation ou leur culture générale, s'intéressent à des questions qui dépassent le cadre immédiat de leurs activités quotidiennes liées à leur travail. Par exemple, certains de nos interlocuteurs font partie d'un ordre professionnel qui les informe sur certains enjeux liés au monde du travail par le biais de conférences, journaux, etc.

Chez nos interlocuteurs, la question du vieillissement est généralement posée en termes de *problème*. En effet, le vieillissement est largement considéré comme un phénomène qui provoque, ou provoquera, des difficultés de recrutement. À ce sujet, certaines nuances doivent être apportées. D'abord, pour la plupart des entreprises visitées, le recrutement de travailleurs non-qualifiés - qui constituent la grande majorité de la main-d'œuvre - se fait facilement. Par exemple, dans un cas, l'entreprise a une banque de candidats susceptibles d'être engagés. Dans d'autres cas, des entreprises font appel à des agences de placement pour des besoins ponctuels. Ensuite, il faut noter que la tendance est souvent aux mises à pied plutôt qu'à l'embauche. Enfin, ailleurs, ce sont les conditions de travail précaires qui font obstacle au recrutement. En somme, sur la question du recrutement, notre étude suggère que :

- Les problèmes de recrutement sont *relatifs à certains travailleurs qualifiés qui constituent une infime minorité* de la main-d'œuvre de ces entreprises;
- Pour plusieurs entreprises, ce n'est pas tant le recrutement qui pose problème que la *rétenion du personnel*;

- *Les conditions de travail sont déterminantes* tant pour le recrutement de la main-d'œuvre que pour sa rétention.

Mais, plus fondamentalement, le vieillissement est souvent vu comme une affaire *individuelle*. En effet, les dimensions collectives et organisationnelles du vieillissement sont généralement évacuées, nos interlocuteurs préférant parler de *problèmes individuels*, tels ceux reliés au déclin de la santé, de la force, de la rapidité ou de la dextérité. Le déclin de la condition physique est souvent considéré comme un des premiers indicateurs de vieillissement. Or, il importe de souligner que ce déclin peut certes être considéré comme une conséquence de l'avancement en âge, mais qu'il est aussi fonction de la nature et des conditions de travail auxquelles sont confrontés les travailleurs.

Bien que certains de nos interlocuteurs reconnaissent qu'il existe un lien entre le vieillissement des travailleurs et les conditions de travail dans lesquelles ils oeuvrent, l'analyse et la correction de cette situation sont souvent tronquées ou laissées en plan. Par exemple, dans un cas, on impute la responsabilité des blessures et des maladies professionnelles aux seuls travailleurs en invoquant leur sédentarité hors du travail ou encore en arguant qu'ils ne suivent pas les consignes en matière de santé et de sécurité au travail. Devant le peu de mesures correctrices apportées par les entreprises, on est tenté de croire que ces dernières ne se reconnaissent pas de responsabilités dans l'usure des travailleurs et donc dans le vieillissement prématuré de leur main-d'œuvre.

Les pratiques de gestion et d'organisation spécifiques à la main-d'œuvre vieillissante sont rares et peu formalisées. Plusieurs de nos interlocuteurs ont manifesté un certain intérêt à l'idée d'instaurer des pratiques dédiées spécifiquement à cette catégorie de salariés mais, dans bien des cas, ils invoquent l'impossibilité de les mettre en oeuvre. Les coûts, les dispositions des conventions collectives ou encore les difficultés de gestion d'horaires sont présentés comme des freins à l'élaboration de telles mesures.

En ce qui a trait à la retraite, il importe de souligner que le caractère dit «volontaire» de l'âge de la prise de retraite, souvent évoqué par nos interlocuteurs, masque le fait que les conditions de travail ont une incidence importante sur le vieillissement et donc sur l'âge de la retraite. Le salaire, les contraintes physiques du travail, de même que la présence ou l'absence de régime de retraite, influencent l'âge à partir duquel les salariés quittent leur emploi. Ainsi, en

l'absence de régime de retraite, combinée aux faibles salaires, les travailleurs prennent leur retraite plus tardivement. On observe une tension entre le besoin de partir plus tôt pour prévenir l'usure et la maladie (ou y remédier) et l'incapacité financière qui pousse au prolongement de la carrière.

Notre étude montre, par ailleurs, que la question du vieillissement de la main-d'œuvre est peu formalisée, voire ignorée, par les représentants syndicaux rencontrés. Cependant, il faut noter que dans tous les milieux syndiqués étudiés, lors de réduction d'effectifs, ou de mises à pied, le principe d'ancienneté s'applique. Cela a donc une incidence sur la structure d'âge dans les entreprises car ce sont souvent les plus jeunes qui sont congédiés les premiers. En ce sens, la présence syndicale a une influence positive sur le maintien en emploi des travailleurs âgés dans un secteur où les mises à pied sont fréquentes, ce qui ne manque pas de soulever des questions relatives à l'équité intergénérationnelle, certains soulignant en effet que ces pratiques sont injustes à l'égard des plus jeunes.

Parmi les mesures d'aménagement des conditions de travail, peu sont utilisées, à l'exception de la formation qui constitue souvent un enjeu important. Pourtant, il importe de noter d'emblée que la plus grande partie de la formation est dispensée aux gestionnaires et au personnel d'encadrement. Pour ce qui est de la main-d'œuvre de production, la formation donnée revêt plusieurs formes. Il y a d'abord la formation dite sur le tas, c'est-à-dire l'entraînement à la tâche, que ce soit lors de l'embauche ou lorsqu'un travailleur pose sa candidature à un poste. Bien que nos interlocuteurs classent cette pratique comme de la formation, nous croyons qu'il s'agit là d'une pratique «normale» qu'on ne saurait appeler «formation», au sens d'apprentissage qualifiant et formellement reconnu. Ensuite, dans certains cas, de la formation est dispensée par les concepteurs de nouvelles machines introduites dans l'atelier. Nos observations confirment que les travailleurs avançant en âge ne sont nullement discriminés eu égard à la formation. En effet, l'activité de formation la plus répandue au sein des entreprises visitées est celle qui a lieu lors des changements de postes. Or, dans tous les cas, l'accès aux postes se fait selon la règle de l'ancienneté, en sorte que les travailleurs plus âgés sont avantagés. En ce sens, l'âge peut être un facteur d'accès à de meilleurs postes, des postes mieux rémunérés et dont les conditions d'exercice sont souvent plus faciles.

En somme, notre étude montre que, pour les entreprises étudiées, la préoccupation à l'égard du vieillissement de la main-d'œuvre apparaît très limitée et peu articulée. Il importe cependant de noter que cette situation ne constitue pas nécessairement un *problème* en soi, la structure organisationnelle et le fonctionnement des PME ne nécessitant peut-être pas le même degré de formalisation des pratiques de gestion de la main-d'œuvre que pour les grandes entreprises. Toutefois, cette situation contraste fortement avec le souci gouvernemental de définir des politiques concernant le vieillissement à l'intention, en particulier, des PME. Elle contraste également avec une certaine présentation publique du phénomène qui donne l'impression que la préoccupation est prégnante et partout présente. Bref, un écart entre la préoccupation sociale pour le vieillissement et la situation dans les entreprises est manifeste. Autrement dit, notre étude met en relief le caractère normatif du discours sur le vieillissement : on publicise qu'il s'agit d'un enjeu important et qu'il faut agir, mais, dans les faits, l'analyse de cette question est peu avancée et les pratiques sont rarissimes. Pourquoi en est-il ainsi?

Il y a d'abord le mode de fonctionnement des entreprises. Lorsqu'on «roule» à la tâche, qu'on embauche et licencie selon le volume de production, bref, lorsqu'on fonctionne *au plus juste*, il est difficile d'inclure au fonctionnement des préoccupations de cet ordre. Par ailleurs, plusieurs entreprises connaissent un roulement de leur personnel très élevé, ce qui a pour conséquence que leur main-d'œuvre est jeune. Cela n'est pas étonnant si l'on considère la précarité de ces emplois, surtout pour les plus jeunes, et les conditions relativement moins bonnes qui y sont associées (salaires inférieurs, moindre syndicalisation, etc.). De plus, il importe de rappeler que la nature du travail telle qu'on la retrouve dans les ateliers visités suppose des travailleurs interchangeables en grande majorité. Cette situation fait en sorte que la question du vieillissement est peu préoccupante pour les entreprises étudiées.

La pénurie que l'on appréhende ne doit-elle pas être relativisée dans un contexte de chômage et de sous-emploi persistants? Les entreprises, quoiqu'elles soient confrontées à une relative rareté de main-d'œuvre pour certains métiers ont encore relativement peu de difficultés à recruter, ce qui explique qu'elles ne se sentent pas immédiatement concernées par la question, même si elles en entendent parler sur à peu près toutes les tribunes. Par ailleurs, il faut bien voir que la responsabilité du gouvernement est d'anticiper des problèmes auxquels la société risque d'être confrontée, alors que les entreprises sont préoccupées de réaliser une rentabilité maximale. En ce sens, il n'est pas étonnant que les questions se posent différemment.

Principaux résultats, secteur des services infirmiers

Au cours de la dernière décennie, de multiples changements sont venus bouleverser l'organisation du travail dans le secteur de la santé et plus particulièrement des soins infirmiers, contribuant à accroître tant l'autonomie que les responsabilités du personnel. Plus spécifiquement, les infirmières se sont vu confier un rôle important en matière de gestion et de leadership dans le cadre du développement de nouvelles approches d'organisation des soins. Ces changements toutefois n'ont pas le même impact pour l'ensemble des infirmières, surtout pour les plus âgées d'entre elles. Certaines infirmières d'expérience sont favorables à ces changements de rôle, mais ce n'est toutefois pas le cas pour l'ensemble de ce groupe professionnel. Pour plusieurs, l'éligibilité à prendre leur retraite vient contrecarrer toutes les initiatives managériales visant à leur permettre d'acquérir davantage d'autonomie et de responsabilités.

Les infirmières d'expérience ont certes développé des compétences pointues et une capacité aigüe à faire face à la complexité des situations, mais c'est toutefois la prise de retraite dès son accessibilité qui marque sans contredit leur trajectoire. Un retrait de cet univers organisationnel constitue la porte de sortie souhaitée, quitte à y revenir par le biais des agences de placement qui leur offriront une rémunération intéressante et un plus grand contrôle sur leur horaire de travail.

Mais l'une des sources de «résistance» est fonction de la place plus importante laissée à d'autres catégories professionnelles, dont les infirmières auxiliaires. Celles-ci se voient confier davantage de responsabilités qu'elles peuvent assumer grâce à leurs connaissances et leur expérience de travail. Des changements légaux favorisent, jusqu'à présent, cette place plus grande. Les processus de vieillissement en emploi sont affectés par les nouvelles formes de répartition du travail qui s'en suivent et par leurs conséquences au plan de la rémunération.

Les pratiques de gestion influencent, par le biais des réaménagements de postes et de temps de travail, les processus du vieillissement. Des pratiques de gestion novatrices visant le maintien en emploi des salariées d'expérience passent davantage par une sélection individualisée des compétences stratégiques à garder. Elles passent aussi, mais encore trop

peu, par une implication des principales intéressées dans le processus de changement. Cette implication concerne inévitablement l'ensemble des catégories professionnelles à l'œuvre dans un établissement, compte tenu de leur interdépendance.

Le passage qui s'opère actuellement à partir d'un modèle de soins traditionnel empreint de rigidité à un modèle innovateur présentant des contours plus souples et dynamiques ne se fait pas sans « crise ». Plusieurs études ont d'ailleurs largement documenté l'impact de ces transformations, sans toutefois s'attarder exclusivement aux travailleuses âgées. À la lumière des résultats de notre enquête, des questions se posent : les transformations des dernières années ont-elles favorisé une reprofessionnalisation ou bien une déprofessionnalisation des infirmières âgées? Leurs compétences, construites au fil des ans, sont-elles à ce point valorisées par les pratiques managériales innovatrices qu'elles favorisent le maintien en emploi de cette catégorie professionnelle, autant que celui des autres avec lesquelles elle est en interdépendance? Les réponses fournies par le sondage, quoique nuancées, indiquent clairement que la plupart des répondantes estiment que leurs compétences sont reconnues et qu'elles peuvent les mettre en pratique. Près des trois quarts jugent avoir suffisamment d'autonomie et de marge de manœuvre dans leur travail. Six salariées sur dix perçoivent que leurs supérieures comprennent qu'elles soient amenées à l'occasion à refuser d'effectuer de nouvelles tâches dans certaines circonstances.

Le vieillissement en emploi ne présente pas des contours uniformes, des caractéristiques homogènes. L'hétérogénéité de la problématique est à ce point présente qu'elle se manifeste dans des visions diamétralement opposées entre les acteurs. Pour démêler ces « nœuds », il s'avère pertinent de considérer certains aspects du système à l'étude. Dans un premier temps, il est indéniable que les transformations des dernières années ont eu un impact sur les caractéristiques de la clientèle qui reçoit des soins. Dans certains établissements, quelques regroupements de clientèles sont effectués afin de rendre le travail d'équipe plus performant. Par contre, dans bien des cas, différentes problématiques s'entremêlent à l'intérieur d'un « bassin » de résidents présentant des caractéristiques hétérogènes, ce qui complexifie le travail du personnel soignant. Cette complexité rend difficile l'application des orientations prônées par les différentes réformes ou encore du modèle des *magnet hospitals* afin de rendre plus satisfaisant le milieu de travail et de permettre, ainsi, l'attraction et la rétention de personnel.

Les avantages du modèle de gestion encouragé par les réformes passent par une structure de décision décentralisée à l'intérieur de laquelle les employées sont sollicitées relativement aux différents éléments constitutifs de la planification et de la dispensation des soins. Or, nous remarquons que ce processus de décision n'est pas uniforme. Non seulement plusieurs orientations gouvernementales ont été en grande partie imposées par le haut, mais ce processus *top down* est également visible à l'intérieur même des organisations. Ce sont ces différences qui influencent, entre autres, les processus de vieillissement en emploi. Mais il serait réducteur de dire qu'il suffit de favoriser la participation des salariées âgées au changement pour stimuler un maintien en emploi ou une meilleure transmission des connaissances.

Peu importe que ces changements se caractérisent par une gestion participative ou encore un processus *top down*, il restera toujours des zones floues, informelles, à l'intérieur desquelles des jeux de négociation et de marchandage viendront influencer la problématique du vieillissement en emploi : meilleure rémunération pour les préposées aux bénéficiaires, plus grande reconnaissance de l'expérience des auxiliaires familiales et sociales, revendication de territoires professionnels entre les infirmières auxiliaires et les infirmières, etc. Si certaines salariées âgées voient leur pouvoir s'accroître à l'intérieur de nouvelles zones d'incertitude, d'autres, au sein de la même catégorie professionnelle, n'afficheront pas nécessairement des comportements qui répondront à ces nouvelles contraintes de l'environnement, qu'elles soient prescrites ou issues d'un processus participatif.

Le modèle de soins actuel est porteur d'une dynamique à l'intérieur de laquelle les salariées âgées adopteront différentes stratégies qui, tantôt répondront aux nouvelles exigences, et les amèneront à exercer de nouvelles fonctions telles que, par exemple, des fonctions de coordination, d'enseignement, d'exécution de tâches complexes, tantôt les amèneront à « résister » en maintenant des comportements développés au fil des années, mais qui sont de moins en moins valorisés par l'organisation. La perception face au vieillissement en emploi, surtout dans un contexte de travail qui s'est considérablement complexifié, se construira à l'intérieur de cet écart caractérisé, d'un côté, par les initiatives du lieu central (structure formelle) et, de l'autre, par leur application sur le terrain (structure informelle).

Bien que les changements actuels offrent des possibilités de reprofessionnalisation en valorisant les compétences de certaines salariées, les réponses de ces dernières sont

hétérogènes, voire contradictoires. Ces différences varient selon leur position occupée dans l'organisation, mais aussi en regard à leurs dispositions personnelles, y compris à l'intérieur d'une même catégorie professionnelle.

L'impact des régimes de retraite

L'un des grands constats de cette recherche est qu'alors même que les conditions de travail sont, particulièrement dans le secteur des soins infirmiers, relativement satisfaisantes, qu'elles semblent offrir aux travailleurs et aux employées un environnement favorable à la maîtrise et à l'exercice de leurs capacités et de leurs compétences, toutes conditions que cette recherche postule être favorables à un maintien en emploi, les décisions individuelles de prise de retraite paraissent entièrement aspirées par la dynamique de sortie du travail que produisent les régimes de retraite. L'institution de la retraite, dans le secteur public particulièrement, avec ses caractéristiques de totale prévisibilité, semble produire, au-delà de toutes les initiatives d'aménagement des conditions de travail, par ailleurs souvent favorablement reçues ou perçues, un véritable «appel d'air» qui extirpe brutalement le travailleur ou l'employée qui en bénéficie de son milieu de travail. Parler d'un «appel d'air» brutal n'est pas exagéré, dans le sens où l'événement, bien qu'annoncé et attendu par l'individu concerné, se produit selon un échéancier et une dynamique sociale qui n'ont rien à voir avec ceux de la pratique quotidienne du métier et avec les liens sociaux qui se sont progressivement construits dans le milieu de travail.

Les résultats des deux sondages (le sondage spécifique au milieu des soins infirmiers et le sondage général) indiquent que, contrairement à l'hypothèse centrale qui les guidait, voulant que les secteurs d'activités et les caractéristiques des emplois et du travail, autant que les aménagements des conditions de travail constituent des déterminants des formes et des rythmes du vieillissement en emploi, mais aussi du maintien en emploi, l'effet des régimes de retraite sur la décision de quitter l'emploi rémunéré est massif et prévaut largement sur l'influence anticipée des caractéristiques de secteurs d'emplois ou d'aménagements des conditions de travail. Les comportements individuels en référence à la question de la prise de retraite sont indépendants de l'évaluation du travail et de son contenu. On n'envisage pas de changer ses décisions de retraite même en l'absence de contraintes.

L'éligibilité à prendre sa retraite vient contrecarrer toutes les initiatives managériales visant à prolonger l'activité grâce à un accroissement de la satisfaction au travail que permettent une autonomie et des responsabilités accrues. Dans le secteur infirmier, les résultats mettent en évidence que ce sont les répondantes occupant les fonctions les plus élevées, qui bénéficient des meilleures conditions de travail, des meilleures rémunérations et/ou qui font partie d'un ménage ayant les revenus annuels les plus élevés qui, les premières, aspirent à prendre leur retraite rapidement. Dans le sondage général, de la même manière, ce sont les professionnels et les administrateurs qui songent à partir le plus tôt.

À l'opposé, les répondantes du secteur infirmier qui occupent des positions hiérarchiques basses, qui ont le moins de contrôle sur leurs tâches et/ou qui font partie de ménages ayant des revenus moins élevés sont plus enclines à prendre leur retraite à un âge plus avancé, sans envisager toutefois de dépasser l'âge «normal» de la retraite. Dans le même sens, le sondage général indique que le fait de ne pas avoir accès à un régime de retraite ou le fait de travailler à temps partiel augmentent le nombre d'années projetées pour la prise de retraite.

Pourtant, lorsqu'on analyse les indicateurs qui, déclare-t-on, favoriseraient le maintien en emploi, il appert que ce sont uniquement la réduction du temps de travail, la réduction des exigences en emploi et l'augmentation de salaire qui représentent une combinaison d'indicateurs privilégiés pour près de la moitié des répondantes du sondage auprès des infirmières. Ces mêmes indicateurs jouent pour un tiers seulement environ des répondants du sondage général. Un plus faible pourcentage, encore, de répondantes infirmières (21,6%) accepteraient de maintenir un lien à l'emploi si elles se voyaient offrir une promotion, de plus grandes responsabilités et/ou un poste de formatrice. Mais il s'agit là de réponses à des situations hypothétiques que la possibilité réelle d'accéder à la retraite invaliderait sans doute.

Au-delà de ces dynamiques sociales et de ces aménagements institutionnels, un fait marquant et décisif traverse l'ensemble des comportements face à la prise de retraite : étant donné l'existence de régimes de retraite dont les paramètres sont parfaitement établis, incluant le montant des primes qui seront versées au cours des années de retraite, ainsi que la date de prise de retraite, tout se passe comme si aucune, ou presque, des mesures proposées en termes d'aménagements des conditions de travail, de reconnaissance des compétences et de l'autonomie de décision des salariées, ne pouvait ébranler la planification bien établie, et en principe sans imprévu, du moment du départ. Encore une fois, la décision de prendre sa

retraite semble donc parfaitement indépendante de toute considération organisationnelle. Elle relève d'une logique autonome d'accès à des droits acquis qui structurent, dans nos sociétés-providence, les cycles de vie, du moins pour ceux et celles des travailleurs âgés qui ont le privilège d'occuper des postes offrant une protection contre le «risque-vieillesse».

Ce constat illustre combien les politiques publiques, et en particulier les régimes publics de retraite, contribuent activement à structurer le «vieillessement». Les institutions sociales, par l'intermédiaire de politiques et de programmes, de normes et de règles, définissent et ordonnent les statuts que devraient assumer les individus au cours de leur vie. Ces statuts entretiennent des liens étroits avec l'âge, influencent les parcours de travail et de formation au travail en définissant, par exemple, une conception ternaire des âges où la jeunesse correspond à la période de formation, l'âge adulte à celle de la vie active et la vieillesse à celle de la retraite. Cette conception ternaire des parcours de vie est dans les faits aujourd'hui largement battue en brèche, mais l'influence des institutions, et en particulier des régimes de retraite, dans la construction sociale du vieillissement n'en demeure pas moins déterminante.

Certes, les politiques contemporaines tentent désespérément d'introduire un peu de souplesse dans ces systèmes caractérisés par leur rigidité et leur incapacité à prendre en compte les dynamiques sociales et individuelles particulières. Mais les bénéficiaires des régimes existants ne semblent pas prêts à différer de quelques mois ou années l'accès à une retraite qui leur est garantie. Les résultats de cette recherche semblent bien confirmer cette tendance fondamentale : aucune mesure particulière d'aménagement des conditions de travail ou des modes de gestion de l'organisation du travail, aussi favorable pourrait-elle être aux travailleurs en emploi, ne semble pouvoir contrer l'attraction irrésistible d'une prise de retraite dès que le permettent les régimes de retraite existants. C'est là une autre facette de la construction sociale du vieillissement par les politiques publiques.

Le projet d'«animation du milieu» de cette recherche

Nous l'avons signalé, l'idée que ce projet pourrait contribuer à stimuler la mobilisation des entreprises privées et des organismes publics sur les enjeux du vieillissement au travail, ainsi que sur les conditions d'un maintien au travail des travailleurs et employés qualifiés a été fort bien reçue par nos partenaires du secteur public. D'emblée, ils ont apporté leur soutien et leur collaboration active au déroulement de cette recherche. Plusieurs rencontres ont eu lieu entre

les chercheurs, les cadres des établissements, les responsables syndicaux et un nombre significatif d'employés. Les résultats de cette recherche vont également être diffusés et expliqués aux divers participants au cours des prochains mois.

Par contre, il en est allé tout autrement dans le secteur privé des PME manufacturières : très grandes difficultés de mobilisation des entrepreneurs, intérêt presque inexistant pour la problématique et par conséquent impossibilité de susciter un minimum d'intérêt à recevoir les résultats de cette recherche. Peut-être certains comités sectoriels de main d'œuvre pourraient-ils être des canaux pertinents de transmission en direction des entreprises ? Nous sommes ouverts à tenter l'expérience.

Bibliographie

D'Allondas, A.G. (2002) «La relation âge et créativité sociale : nouveaux enjeux, nouvelles réalités», *Problèmes économiques*, 2, 768 : 21-27.

D'Amours, M. (2002), «Sortie anticipée ou maintien en emploi des 55 à 64 ans. Vers le développement d'une perspective sectorielle», dans Lamonde, Fernande (dir.), *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval : 5-18.

D'Amours, M., Lesemann, F., Crespo, S. et Beausoleil, J. (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.

Aiken, L. H., & Douglas M.S. (1997). Effects of organizationnal innovatins in AIDS care on burnout among urban hospital nurses. *Work and Occupations*, 24(4), 453-477.

Armstrong, P. et Armstrong, H. (2002). Planification des soins: approches en matière de politiques et de planification des ressources humaines de la santé. Ottawa : Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada

Baumann, A., O'Brian-Pallas, L., Armstrong-Stassen, M., Blythe, J., Bourbonnais, R., Cameron, S., Irving Doran, D., Ken, M., McGillis Hall, L., Vézina, M., Butt, M., & Ryan, L. (2001). Engagement et soins : les avantages d'un milieu de travail sain pour le personnel infirmier, leurs patients et le système. Synthèse pour politiques. Ottawa: FCRSS; The Change Foundation.

Bellemare, D. (2003), «La moitié des québécois prennent maintenant leur retraite avant l'âge de 60 ans», *La minute de l'emploi*, Montréal : FSFTQ : 3

Bellemare, D., Poulin-Simon, L., Tremblay, D.-G. (1998) *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante. Enjeux, politiques et défis de gestion*, Québec : Université du Québec, Télé-Université.

Bernheim, B. D. (1987), *The Timing of Retirement : a Comparison of Expectations and Realizations*, National Bureau of Economic Research, Working Paper no 2291

Blekesaune, M.; Solem, P. E. (2005), «Working Conditions and Early Retirement. A Prospective Study of Retirement Behavior», *Research on Aging*, 27, 1 : 3-30

Bourbonnais, R., Malenfant, R., Viens, C., Brisson, C., Laliberté, D., & Sarmiento, J. (2000). Les impacts positifs et négatifs de la transformation du réseau de la santé sur la vie professionnelle, la vie familiale et la santé des infirmières et des infirmiers de l'agglomération du Québec. Québec: Conseil québécois de la recherche sociale.

Brown, D. (2003), «Reports of Our Labour Shortage Greatly Exaggerated», *Canadian HR Reporter*, 6 octobre 2003.

Brunet, F. (2003), «Comment les entreprises anticipent-elles le vieillissement de l'emploi?», *Colloque Âge et emploi*, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, DARES, 5 mars.

Campinos, M., Marry, C., (1986), «De l'utilisation d'un concept empirique : la qualification. Quel rapport à la formation?», in Tanguy, L. (Ed.), *L'introuvable relation formation emploi*, Paris : Céreq : 181-189.

Cannac, Y., (1986), *La bataille de la compétence*, Paris, Éd. d'Organisation.

Capelli, P. (2003) en entrevue dans Brown, D., «Reports of our Labour Shortage Greatly Exaggerated. No Evidence to Support Claim of Impending Shortage.», *Canadian HR Reporter*, October 6

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2002), *Travailleurs vieillissants*, www.cchst.ca/reponsesst/psychosocial/aging_workers.html (adapté de Laville et al, (1998), «Les travailleurs âgés», Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, 4^e édition, Bureau international du travail).

Champagne, F. (2002). La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé. (Report No. 39). Ottawa: Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada.

Cloutier, E., David, H., Teiger, C., & Prévost, J. (1999). Les compétences des auxiliaires familiales et sociales expérimentées dans la gestion des contraintes de temps et des risques de santé. *Formation Emploi*, (67), 63-75.

Cloutier, E., LeFebvre, S., Ledoux, É. (2002), «Transfert de connaissances entre générations : le cas de l'usinage», dans Lamonde, F. (dir.), *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval : 57-65.

Cloutier, E. (2000), «Les mutations du travail», *Travailler et apprendre tout au long de la vie. Cahier des ateliers, 7^e colloque Gérard Picard*, CSN, Québec, 20 et 21 novembre 2000 : 139-143.

Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux (2000). *Les solutions émergentes*. Québec : La Commission.

de Coninck, F. (1994), «Les différentes générations de salariés face aux mutations industrielles», *Revue française des affaires sociales*, 48, 1 : 79-81

David, H. (2002), «Défis de la gestion des âges et mutations du travail», dans Lamonde, Fernande (dir.), *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval : 29-40.

David, H., Volkoff, S., Cloutier, E., Derriennic, F. (2001), «Vieillesse, organisation du travail et santé», *Pistes*, 3,1 : 1-40.

David, H., (1997), «Le vieillissement au travail et en emploi : bilan synthèse des travaux récents», *Lien social et politiques*, 38 : 51-61.

David, H. (1995), «Rapports sociaux et vieillissement de la population active», *Sociologie et sociétés*, 27, 2 : 57-68.

David, H. (1991), «Les incidences du vieillissement au travail. Une perspective écologique», *Congrès des relations industrielles de l'Université Laval*

Denton, M., Zeytinoglu, I. U., Davies, S., & Lian, J. (2002). Job stress and job dissatisfaction of home care workers in the context of health care restructuring. *International Journal of Health Services*, 32 (2), 327-357.

Derriennic, F.; Saurel-Cubizolles, M.-J.; Monfort, C. (2003) «Santé, conditions de travail et cessation d'activité des salariés âgés», *Travail et emploi*, 96 : 37-53

Dubar, C., (1996), «La sociologie du travail face à la qualification et la compétence», *Sociologie du travail*, 38, 2 : 179-193.

Duchesne, L. (2002), *La situation démographique au Québec. Bilan 2002*, Québec : Institut de la statistique du Québec

Dwyer, D.S. (1998), *Retirement Expectations and Realizations. The Role of the Health Shocks and Economic Factors*, University of California, Pension Research Council (<http://prc.wharton.upenn.edu/prc/insr/PRC/WP/wp98-18.pdf>)

Fleury, C. (2003) «La santé, un facteur déterminant de la retraite anticipée?», *Cahiers québécois de démographie*, 32,2 : 201-221

Florès, J.-L. (1994), «Régulations formelles et informelles des différences d'âge dans le travail. Le cas des personnels des remontées mécaniques», *Revue française des affaires sociales*, 48, 1 : 137-140

Foot, D. K. (1996), *Entre le boom et l'écho. Comment mettre à profit la réalité démographique*, Montréal : Boréal

Freidson, E. (1974). *Profession of medicine. A study of the sociology of applied knowledge*. New-York: Dodd, Mead & company.

Gadrey, J. (1996). *Services: la productivité en question*. Paris: Desclée de Brouwer.

«Gestion des risques associés aux changements démographiques», *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2000-2001*, Le Vérificateur général du Québec, Québec : Publications du Québec

Gaullier, X. (1988), *La deuxième carrière. Âges, emplois, retraites*, Paris : Seuil.

Giauque, D. (2004). Gestion des ressources humaines et modernisation des administrations publiques. *Les Politiques Sociales*, 64(1-2), 47-62.

Gilles, M., Loisil, F. (2003), *La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant.*, Paris : Liaisons; Lyon : ANACT.

- Goffman, E. (1968). *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*. Paris : Les éditions de minuit.
- Grenier, A. (1999), *Le marché du travail après 45 ans : un milieu en mutation*, Emploi-Québec, Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail.
- Guérin, G.; Wils, T.; Saba, T.; St-Jacques, N. (1995) *Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus*. Montréal : Université de Montréal, École des relations industrielles.
- Guillemard, A.-M. (1991) «Être vieux ou vieille, une question de jugement social», dans David, H. (dir.), *Le vieillissement au travail. Une question de jugement*, actes du colloque de l'IRAT, Montréal, 1989.
- Gunderson, M. (2001), *Income Security Programs Analysis of Factors Influencing Planned and Actual Retirement Decisions*, Développement des ressources humaines Canada
- Haider, S. J., Stephens, M. (2004), «Is There a Retirement-Consumption Puzzle? Evidence Using Subjective Retirement Expectations», http://depts.washington.edu/crfam/workshop_Retirement/Haider%20&%20Stephens%202004.pdf
- Harvey, R., «Syndicalisme – le difficile partage d'intérêts pourtant communs», *Le Devoir*, 18-19 octobre 2003
- Hayward, M. D.; Grady, W. (1986), «The Occupational Retention and Recruitment of Older Men. The Influence of Structural Characteristics of Work», *Social Forces*, 64, 3 : 644-666.
- Hicks, P. (2003), «Les conséquences du vieillissement sur les politiques. Regard sur l'évolution de la réflexion à l'échelle nationale et internationale.», *Projet de recherche sur les politiques*, <http://recherchepolitique.gc.ca>
- Honig, M. (1996), «Retirement Expectations : Differences by Race, Ethnicity, and Gender», *The Gerontologist*, 36,3 : 373-382
- Institut de la statistique du Québec (2003), *Enquête sur le développement de produits au Québec*.
- Institut de la statistique du Québec (2004), *Le Québec, chiffres en main*, Édition 2004.
- Institut de la statistique du Québec (2003), *Profil du secteur manufacturier au Québec*, Édition 2003.
- Julien, P.-A. (dir.) (1997) *Les PME : bilan et perspectives*, Québec/Paris, Les Presses inter universitaires/ Economica
- Karasek, R.; Theorell, T. (1990), *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York : Basic Books.

Knox, G. (2003) «Retirement Intentions of Mature Age Workers», Australian Social Policy Conference, Université of South Wales, July 2003
<http://www.melbourneinstitute.com/hilda/Biblio/cp/conf-p06.pdf>

Lagacé, C. (2003), *Le vieillissement de la main-d'œuvre. Un bref portrait et quelques enjeux pour les syndicats*. Conférence prononcée au Congrès annuel du SEPB 463.

Lagacé, C. (2003), *La définition sociale du vieillissement et ses impacts sur la conception des interventions appropriées. La question de l'adaptation des milieux de travail*. Présentation à la Journée de formation «Les travailleuses et travailleurs âgés», Ministère de l'emploi, de la solidarité sociale et de la famille, Direction générale des politiques, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DGARES), 4 juin.

Lagacé, C., Brûlotte, C., (2003), *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante*, Montréal : INRS- Urbanisation, culture et société / TRANSPOL.

Lapointe, P.-A., Chayer, M., Malo, F. B., & Rivard, L. (2000). La reconfiguration des soins de santé et la réorganisation du travail infirmier. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 13(2), 164-180.

Laroche, G. (2003), *Changements démographiques et travailleurs hautement qualifiés*, CETECH, www.cetech.gouv.qc.ca

Larsen, M. (2003), «Retaining Older Workers in the Danish Labour Market. The Effect of Subjective Job Characteristics on Early Retirement», *Fourth International Research Conference on Social Security*, Antwerp, 5-7 may 2003.

Lauzon, M., sous la direction de Frédéric Lesemann (2003). *Le vieillissement en emploi dans le secteur de la santé et des services sociaux: le cas d'un CHSLD-CLSC*. Montréal : INRS- Urbanisation, culture et société.

Laville, A. (1991) «Vieillesse des fonctions physiques et cognitives au travail», dans David, H. (dir.), *Le vieillissement au travail. Une question de jugement*, actes du colloque de l'IRAT, Montréal, 1989.

Laville, A. et al (1994), «Des relations âge-travail», *Revue française des affaires sociales*, 48,1 : 103-114.

Légaré, J. (2004). «Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain», *Gestion*, 29, 3 : 13-19.

Lesemann, F., Beausoleil, J., Crespo, S. (2003), *Les travailleurs hautement qualifiés dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre*, étude soumise au Conseil de la science et de la technologie, Montréal : INRS- Urbanisation, culture et société / TRANSPOL

Lesemann (2003), «Investir dans la main-d'œuvre d'expérience, une question de compétitivité pour les entreprises du Québec et un enjeu pour la société québécoise», Colloque *La main-d'œuvre vieillissante au cœur des organisations : un investissement stratégique*, Montréal, CPQ, 31 janvier 2003.

- Lichtenberger, Y., (1999), «Compétence, organisation du travail et confrontation sociale», *Formation Emploi*, 67 : 93-107.
- McMullin, J.A., Cooke, M., Dowie, R. (2004), *Labour Force Ageing and Skill Shortages in Canada and Ontario*, Ottawa : Canadian Policy Research Networks (CPRN)
- Marquié, Paumès, Volkoff, S. (dirs) (1996) *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse : Octares.
- Marshall, V. W., Gard Marshall, J. (2003), «Ageing and Work in Canada : Firm Policies», *The Geneva Papers on Risk and Insurance* : 28, 4 : 625-639.
- Ministère de l'Industrie et du Commerce, Direction Générale de la planification, Direction de l'analyse économique, *Taux de survie des entreprises au Québec et taux de passage*, Mars 2001.
- Ministère de la santé et des services sociaux. (2001). Rapport du forum national sur la planification de la main-d'oeuvre infirmière. Québec: Gouvernement du Québec.
- Montmollin. M de(1986). *L'intelligence de la tâche*. Berne : Éditions Peter Lang.
- Morissette, R. (2004) *Les taux de mises à pied ont-ils augmenté au Canada?*, Statistique Canada, Études analytiques, no. 218.
- Oiry, E., d'Iribarne, A., (2001), «La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification», *Sociologie du travail*, 43 : 49-66.
- Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec. (2002). Données sur la population infirmière par région administrative à partir du fichier des membres au 31 mars 2002. Montréal: OIIQ.
- Paumès, D. (1994), «Vieillesse et formation professionnelle. Une préoccupation importante dans un contexte de mutation technologique rapide», *Revue française des affaires sociales*, 48,1 : 131-136
- Pelchat, Y., Campeau, A., Vézina, M., Bradette, J. (2003), *Vieillesse de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion. Rapport synthèse*, Gouvernement du Québec, Secrétariat du conseil du trésor.
- Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre (2002). Les rapprochements CLSC-CHSLD dans la région de Montréal-Centre. Un état de situation : les enjeux et les défis. Jean Claude Boisvert et associés.
- Richet-Mastain, L., Brunet, F. (2002), «Quel rôle l'âge joue-t-il dans la gestion du personnel», *Problèmes économiques*, 2.768 : 18-26.
- Robson, B. P. (2001), *Aging Populations and the Workforce : Challenges for Employers*, British-North American Committee, Canada
- Roy, N. (2003), «Les grandes tendances du marché du travail. Transformations en cours et à plus long terme», *Journée annuelle de réflexion du Conseil régional des partenaires du marché du travail Chaudière-Appalaches*, 16 décembre 2003.

Saba, T.; Guérin, G. (2002), «La gestion des cadres au lendemain des départs massifs à la retraite. Le cas du secteur de la santé et des services sociaux», dans Lamonde, Fernande (dir.), *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval : 93-120.

Santelmann, P. (2003), «Les conditions d'engagement en formation des salariés en milieu de vie professionnelle», *Colloque Âge et emploi*, Paris : Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, DARES, 5 mars 2003.

Schetagne, S. (2001). Construire un pont entre les générations au travail. Une solution au vieillissement de la main-d'oeuvre. Ottawa: Conseil canadien de développement social, Columbia Foundation.

Schneider, G. (1995), «Problèmes et perspectives des travailleurs âgés dans une société vieillissante», *Le travail dans le monde*, no 8, Genève : Bureau international du travail

Statistique Canada (2002), *Enquête annuelle des manufactures (EAM)*.

Statistique Canada (2002), *Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe. Le Canada vieillit*, Série analytique du recensement de 2001, www.statcan.ca

Statistique Canada (2002), *Revue chronologique de la population active*.

Statistique Canada (2003), *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures (EERH)*, septembre 2003.

Statistique Canada (2003), *Structure des industries canadiennes*, décembre 2003.

Statistique Canada (2004), *Enquête sur la population active (EPA)*.

Statistique Canada (2004), «Le taux d'approche de la retraite», *L'emploi et le revenu en perspective*, printemps 2004 : 75-79

Statistique Canada (2004), *Revue chronologique de la population active*, CD-ROM

Tal, B., (2004), *Les PME canadiennes : retour en force*, Études et stratégies, Marchés mondiaux CIBC.

Thébaud-Mony, A. (1998), «Le vieillissement au travail», dans Kergoat, J. et al (dirs), *Le monde du travail*, Paris : La découverte (Textes à l'appui).

Thibault, N., Létourneau, E, Girard, C. (2004), *Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions 2001-2051*, Institut de la statistique du Québec

Ulysse, P.-J., Lesemann, F. (1997), «On ne vieillit plus aujourd'hui de la même façon qu'hier», *Lien social et politiques*, 38 : 31-51

Volkoff, S., Molinié, A.-F., Jolivet, A. (2000), *Efficaces à tout âge? Vieillesse démographique et activités de travail*, Centre d'études de l'emploi, dossier 16.

Volkoff, S., Laville, A. (1998), «Le vieillissement au travail», dans Kergoat, J. et al (dirs), *Le monde du travail*, Paris : La découverte (Textes à l'appui).

Walker, A. (1997) *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi. Résumé de la recherche*, Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Warr, P. (1994) «Age and Job Performance»: in Snel, J. and Cremer, R. (eds.), *Work and Ageing: A European Perspective*, London: Taylor and Francis : 309-322.

Annexe 1. Schéma de la première entrevue (gestionnaires)

Identification du répondant

- Emploi actuel, ancienneté, cheminement dans l'entreprise
- Âge et formation

Section A. Main-d'œuvre, produit, méthode de production, organisation

- Nombre d'employés
- Fluctuations, causes
- Description générale de la main-d'œuvre
- Postes de travail jugés plus importants
- Produit fabriqué, conception, clients
- Méthodes de production
- Supervision
- Organigramme
- Changements technologiques et organisationnels
- Sous-traitance
- Recours à l'État

Section B. Les travailleurs vieillissants

- Description générale des travailleurs âgés
- Relations entre les générations
- Préoccupations de l'entreprise à l'égard du vieillissement de sa main-d'œuvre
- Lien entre l'âge et la productivité
- Problèmes et préoccupations des travailleurs vieillissants
- Impact de l'organisation du travail, de la gestion et des changements technologiques sur la main-d'œuvre vieillissante

Section C. Politiques et pratiques de l'entreprise à l'égard des travailleurs vieillissants

- Pratiques de gestion spécifiques à la main-d'œuvre vieillissante
- Mesures de rétention
- Retraite
- Relève et transmission de l'expérience

Conclusion

- Préoccupations actuelles de l'entreprise et des ressources humaines
- Raisons de la participation à la recherche

Annexe 2. Schéma de la deuxième entrevue (gestionnaires)

Introduction

- Perception d'un employé compétent

Section A. Contenu du travail

- Description des tâches
- Horaires de travail
- Exigences liées aux tâches

Section B. Recrutement, roulement, formation

- État du recrutement
- État du roulement
- État des départs
- État des retraites
- Activités de formation

Section C. Description détaillée des postes, exigences et compétences

- Types de postes de travail
- Variations d'âge selon les postes de travail
- Description des exigences pour chaque poste de travail (scolarité, expérience, références, santé ou capacités physiques)
- Prises en compte de compétences non sanctionnées par un diplôme pour chacun des postes de travail
- Évolution des compétences exigées
- Lien entre compétences exigées et vieillissement de la main-d'œuvre

Annexe 3. Schéma de l'entrevue avec le représentant syndical

Identification du répondant

- Fonction syndicale
- Emploi actuel, ancienneté, cheminement dans l'entreprise
- Âge et formation

Section A : Présence syndicale

- Griefs
- Évaluation des relations patronales-syndicales
- Priorités actuelles du syndicat

Section B : Production et organisation du travail

- Évaluation de l'organisation du travail, de l'état de la technologie et du style de gestion
- Rôle du syndicat à l'égard de l'organisation du travail, de la supervision, de la formation

Section C : Le vieillissement et l'organisation

- Description des travailleurs âgés
- Relations entre générations
- Préoccupations à l'égard du vieillissement de la main-d'œuvre
- Problèmes et préoccupations des travailleurs vieillissants
- Impact de l'organisation du travail, de la gestion et des changements technologiques sur la main-d'œuvre vieillissante
- Rôle du syndicat dans les pratiques de l'entreprise eu égard à la main-d'œuvre vieillissante
- Aménagements souhaitables eu égard à la main-d'œuvre vieillissante
- Évaluation de la prise en compte de l'âge par la direction

- Retraite

Section D : Compétences

- Rôle du syndicat dans la définition des exigences envers les travailleurs
- Évaluation des exigences et des compétences requises
- Lien entre les exigences et le vieillissement

Conclusion

- Enjeu du vieillissement de la main-d'œuvre pour le mouvement syndical
- Enjeu des compétences de la main-d'œuvre pour le mouvement syndical

Annexe 4. Résultats détaillés du sondage général (chapitre 5)

Variabes dépendantes et procédures employées : (1) Âge projeté de la retraite, régression linéaire; (2) Âge social de la retraite, régression linéaire; (3) Motivation retraite = âge normal, régression multinomiale; (4) Motivation retraite = moyens financiers, régression multinomiale; (5) Motivation retraite = autres, régression multinomiale; (6) Motivation retraite = projets personnels, régression multinomiale (catégorie de référence); (7) Sans contraintes, je partirais à la retraite plus tôt, régression multinomiale; (8) Sans contraintes, je partirais à la retraite plus tard, régression multinomiale; (9) Sans contraintes, je ne changerais pas mes projets, régression multinomiale (catégorie de référence); (10) Une réduction des heures de travail inciterait le répondant à demeurer plus longtemps en emploi, régression logistique

Variabes dépendantes et procédures	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Variabes indépendantes										
Occupation = ouvriers	-0.36	1.03	0.05	0.87	0.00	-	0.60	-0.28	-	0.15
Occupation = professionnels et administrateurs	-1.01	0.53	-0.53	-0.96	-0.24	-	1.07**	0.61	-	0.69*
Secteur = extraction, transformation et fabrication	-0.93	-0.22	1.02	0.26	0.76	-	0.14	1.82	-	0.27
Secteur = soins, enseignement et administration publique	0.14	0.08	1.04*	0.92	0.49	-	-0.21	0.82	-	-0.23
Privé	1.85**	1.10	-0.24	0.05	-0.55	-	0.38	-0.90	-	-0.34
Non-syndiqués	0.91	0.53	-1.44**	-1.84***	-1.78**	-	-0.20	0.35	-	0.74*
Heures habituelles de travail = - de 40	2.64**	1.43	0.25	-0.11	1.40	-	-0.12	2.44**	-	-1.78**
Heures habituelles de travail = + de 40	-0.34	1.43	2.01**	1.30	2.45***	-	0.99	1.13	-	-0.12
Horaire atypique	1.37	1.83**	-2.16***	1.30	-1.17*	-	-1.14*	1.14	-	-1.11**
Rémunération faible	-0.58	-0.12	0.28	0.20	0.25	-	-0.83	-0.25	-	0.18
Rémunération élevée	-1.06	0.46	-1.31*	-1.07	-1.17	-	-0.62	1.40	-	-0.31
Sans régime de retraite	1.73**	1.18	-1.19	-1.21	0.25	-	0.86	1.30	-	0.38
Avec régime, éligible avant 60ans	-3.59***	-2.35***	-0.30	-0.30	0.02	-	0.69	2.15**	-	0.27
Contraintes physiques élevées	-0.83	-0.96	-0.32	-0.74	-0.22	-	0.45	1.15	-	-0.05
Fixité élevée	-0.03	-0.75	-0.42	-0.23	-0.75	-	0.51	1.12	-	-0.05
Scolarité requise pour l'embauche faible	-0.54	-0.48	-0.83	0.06	-0.35	-	-0.22	1.94	-	0.67
Scolarité requise pour l'embauche moyenne	-0.80	-0.03	-1.02	0.08	-1.40	-	-0.47	0.59	-	0.97*
Complexité perçue faible	-0.33	-0.12	0.92	0.31	0.10	-	-0.08	-0.32	-	-0.12
Complexité	0.11	-0.23	0.43	0.11	0.59	-	-0.19	-0.80	-	-0.77*

perçue moyenne										
Autorité décisionnelle faible	-0.05	-1.19*	-0.34	0.10	-0.08	-	0.71	0.83	-	-0.42
Utilisation des qualifications faible	-0.24	0.13	0.23	0.43	-0.48	-	0.73	-0.20	-	-0.28
Exigences mentales élevées	0.40	0.13	-0.35	-0.10	0.14	-	0.13	-0.41	-	0.09
Contraintes de temps élevées	-1.35**	-0.51	0.74	0.35	0.29	-	-0.12	-1.09	-	0.31
Femmes	-1.88**	-0.32	-0.21	-0.22	-0.34	-	0.87	0.23	-	-0.19
Scolarité du répondant faible	0.12	0.09	0.58	-0.59	0.32	-	-0.85	-2.07	-	0.009
Scolarité du répondant moyenne	-1.47	-0.65	0.61	0.56	0.69	-	-1.27*	-2.20*	-	-0.13
Revenu du ménage faible	0.81	1.11*	0.16	-0.27	0.28	-	0.10	0.79	-	0.13
Âgé entre 55 à 64 ans	1.49**	1.25**	0.15	0.43	-0.07	-	-1.58***	0.002	-	-1.01**
Âgé de 65 ans ou plus	6.00**	2.57*	#	#	#	-	-1.64	0.75	-	-0.14
n=	234	294	105/277	68/277	61/277	43/277	90/226	22/226	114/226	112/287
nombre d'observations	202	253	242	242	242	242	194	194	194	247

* sig = 0.0500 à 0.1000

** sig = 0.0100 à 0.0499

*** sig < 0.0100

paramètre invalide

Variables dépendantes et procédures employées : (11)Un travail comportant moins d'exigences inciterait le répondant à demeurer plus longtemps en emploi, régression logistique; (12)Une augmentation de salaire inciterait le répondant à demeurer plus longtemps en emploi, régression logistique; (13)Un poste de formateur inciterait le répondant à demeurer plus longtemps en emploi, régression logistique; (14)Une promotion inciterait le répondant à demeurer plus longtemps en emploi, régression logistique; (15) Le répondant dresse un bilan négatif de sa santé physique, régression logistique; (16) Le répondant dresse un bilan négatif de sa santé psychologique, régression logistique; (17)Le répondant estime que le lien entre son travail et sa santé physique est négatif, régression logistique; (18) Le répondant estime que le lien entre son travail et sa santé psychologique est négatif, régression logistique; (19)Le répondant est insatisfait des aspects personnels et sociaux de son travail, régression logistique; (20)Le répondant est insatisfait de la rémunération et du contrôle de son travail, régression logistique.

Variables dépendantes et procédures	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
Variables indépendantes										
Occupation = ouvriers	0.51	0.72	0.90	-0.41	-0.97	-1.50	-1.16	-1.45*	0.07	-1.25**
Occupation = professionnels et administrateurs	0.69*	0.40	0.19	-0.35	0.43	0.36	-0.33	0.12	-0.30	0.84**
Secteur = extraction, transformation et fabrication	0.28	0.69	0.33	1.54**	-0.37	-0.01	-0.41	0.05	0.24	-0.78
Secteur = soins, enseignement et administration publique	0.36	-0.09	-0.27	-0.06	-0.91*	-0.75	-0.23	-0.10	-0.25	0.26
Privé	-0.04	-0.83**	-0.50	-1.22**	-0.07	0.41	0.18	0.27	0.009	0.05
Non-syndiqués	0.98**	0.45	0.38	-0.24	-1.00*	-1.23*	-0.60	-0.12	-0.78**	0.03
Heures habituelles de travail = - de 40	-1.00	-0.23	-1.22*	-1.94**	0.31	0.97	-0.34	0.71	0.44	-0.07
Heures habituelles de travail = + de 40	0.20	-0.19	-0.35	0.02	0.64	1.08	-0.41	0.45	0.002	0.01
Horaire atypique	-0.20	-0.58	-0.29	-0.56	0.005	-1.80**	0.16	-0.54	0.45	0.09
Rémunération faible	-0.16	-0.12	-0.40	0.01	0.09	-1.12	-0.07	-1.30**	0.24	0.41
Rémunération élevée	-0.94*	-0.23	-0.57	-0.18	0.03	-0.91	1.10*	0.09	0.38	-0.67
Sans régime de retraite	0.70	0.90*	0.90*	1.01*	-0.16	0.42	0.60	-0.97	0.32	-0.37
Avec régime, éligible avant 60ans	0.31	0.19	0.18	-0.01	-0.13	-0.02	0.78	-0.20	0.44	-0.46
Contraintes physiques élevées	0.56	0.13	0.30	0.59	-0.24	0.05	1.30***	0.64	0.53	0.15
Fixité élevée	-0.07	0.46	0.52	0.95**	-0.90**	-0.29	-0.33	-0.53	0.32	-0.64**
Scolarité requise pour l'embauche faible	-0.11	-0.27	-1.15**	-0.61	1.00	-0.92	0.42	0.12	-1.20**	0.76
Scolarité requise pour l'embauche moyenne	-0.20	-0.37	-0.83	-0.23	0.54	-0.66	0.10	-1.00	-0.74	0.11
Complexité perçue faible	0.05	-0.19	0.30	0.59	0.23	-0.41	-0.21	-0.08	0.96*	0.13
Complexité perçue moyenne	-0.56	-0.38	-0.47	-0.10	0.52	0.39	-0.17	0.18	0.93**	-0.68**
Autorité décisionnelle faible	-0.04	-0.62*	-0.56	-0.73*	0.19	-0.31	0.97**	0.35	0.67*	0.58
Utilisation des	-0.06	0.17	0.19	0.19	-0.73	0.38	-0.33	0.13	0.26	0.65*

qualifications faible										
Exigences mentales élevées	0.22	0.09	0.27	0.27	0.39	0.78		0.67*	-0.55*	
Contraintes de temps élevées	0.06	0.12	-0.84**	-0.52	-0.25	-0.34	1.16***	0.69*	0.08	1.37***
Femmes	0.14	0.21	0.001	0.38	-0.10	-0.25	0.08	0.27	-0.09	-0.25
Scolarité du répondant faible	-0.66	-0.42	-0.52	-0.45	0.29	0.83	-0.03	0.90	-0.32	-0.60
Scolarité du répondant moyenne	0.006	0.04	0.11	-0.06	-	0.09	0.32	1.28**	-0.04	-0.62
Revenu du ménage faible	0.56	0.29	-0.15	0.10	1.06**	1.24**	0.12	-0.02	0.08	-0.43
Âgé entre 55 à 64 ans	-0.85**	-0.26	-0.01	-0.19	-0.08	-0.71	-0.09	-0.59	-	-0.16
Âgé de 65 ans ou plus	-0.88	-0.002	-1.07	-1.56	-1.12	-0.07	-0.90	0.22	-0.13	0.91
n=	89/286	99/285	100/287	74/287	57/325	31/324	54/313	55/318	129/300	140/300
nombre d'observations	246	246	248	248	279	279	269	272	260	260