

AEP, 26 octobre 2001, Conférence

Frédéric Lesemann, INRS

Frederic_Lesemann@INRS-UCS.Uquebec.ca

Vieillessement de la main d'œuvre, dynamiques d'entreprises et politiques publiques

La préparation de cette communication m'a donné l'occasion de faire le point sur un certain nombre de questionnements théoriques relatifs à un domaine d'investigation que nous poursuivons maintenant depuis 7 ans, celui du vieillissement de la main d'œuvre, ou plus largement, celui du rapport entre monde du travail (régé par des politiques d'entreprises et des politiques publiques) et vieillissement.

Nous avons en effet mené jusqu'ici, dans le cadre d'un regroupement scientifique que nous avons nommé TRANSPOL (Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales <http://transpol.inrs-ucs.uquebec.ca>) une série de travaux sur le chômage de longue durée des travailleurs de plus de 45 ans et sur la sortie anticipée d'activité de ces travailleurs; nous travaillons actuellement sur le développement de l'emploi autonome, sur le retour au travail des 60-70 ans, ainsi que sur une série d'études sectorielles : santé et services sociaux, communications, fabrication métallique industrielle, après avoir investigué sommairement les secteurs des pâtes et papiers et du vêtement.

Dans toutes ces études, que nous menons bien sûr en référence avec les travaux comparables à l'échelle internationale, nous interprétons les phénomènes du vieillissement au travail comme le produit d'interactions entre des dynamiques d'entreprises inscrites dans un contexte macrostructurel de transformation des modes de production, des politiques publiques qui, le plus souvent, sont appelées à réguler les conséquences humaines des politiques d'entreprises, mais aussi tentent d'influencer les politiques de ces entreprises, et enfin, des individus travailleurs et travailleuses plus ou moins solidement inscrits dans des réseaux sociaux divers et dotés d'une capacité inégale,

dépendante des ressources dont ils disposent, d'agir sur leur condition et de déployer des conduites, des actions et des stratégies d'adaptation.

Je voudrais faire état ici, dans une sorte d'esquisse de bilan d'étape de nos travaux, de quelques constats à portée théorique.

1. L'importance d'une lecture diachronique de l'objet d'étude

Un constat pour commencer : peu, très peu de chercheurs des sciences sociales s'intéressent à la problématique du vieillissement au travail, tant au Québec qu'à l'échelle internationale. Que ce soit parmi les sociologues du travail, les économistes du travail, les ergonomes, ou les gérontologues, le croisement 'travail et vieillissement' est peu exploré. Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement de leur main d'œuvre, les politiques publiques s'y intéressent peu. Ce constat, assez surprenant, étant donné la centralité du travail dans nos sociétés a été fait, entre autres, par Hélène David, une pionnière de la recherche dans ce domaine au Québec, dans un article intitulé: «Le vieillissement au travail et en emploi : bilan synthèse des travaux récents», *Lien social et politiques*, 38, Automne 1997, pp. 51-61. Nous l'avons nous-mêmes éprouvé dans les relatives difficultés que nous avons rencontrées à intéresser les politiques et les entrepreneurs à cette problématique. Il existe, certes, un réseau international de recherche, par exemple, en ergonomie du travail ou en sociologie du travail (réseau *Aging and Work* de l'AIS) ou en gérontologie, mais ces réseaux rassemblent tout au plus quelques dizaines de spécialistes.

Et tout d'un coup... à l'occasion de la fête du Travail, 3 septembre 2001, une déferlante d'informations et de rapports alarmistes nous arrive, sur l'impact du début prochain des prises de retraite des *baby-boomers* et sur la perte probable de compétences, et par conséquent de compétitivité de l'économie canadienne dans ce contexte. Coup sur coup, on fait état (première page de *La Presse*, première page du *Devoir*) d'études internationales du Centre d'études internationales et stratégiques de Washington sur les

défis du vieillissement mondial qui «risquent de déstabiliser la prospérité de la planète», d'un congrès mondial à Tokyo sur ce thème, présidé par Walter Mondale, d'une étude canadienne par Sylvain Schetagne du CCDS et de la Fondation Columbia de BC, *Construire un pont entre les générations au travail, une solution au vieillissement de la main d'œuvre*, d'une étude menée par DBM Consultants, *Career Choices and Challenges of Younger and Older Workers*. On sollicite notre collaboration aux bulletins d'information, aux *Affaires et la Vie*, à Marie-France Bazeau, à Simon Durivage, à *Maisonneuve à l'écoute*. Que d'excitation...

Le problème, c'est qu'après le 3 septembre, survient le 11... Et après le 11, l'accélération de la débandade économique, amorcée, il est vrai, bien avant le 11, mais indéniablement précipitée par les événements. Il faut se rapporter alors au sage constat d'Hélène David, en introduction de son article : «...l'importance des travaux sur le vieillissement au travail et en emploi est fortement tributaire des variations conjoncturelles du marché du travail. Celles-ci font que la main d'œuvre vieillissante a pu être fortement valorisée en période de pénurie, ou au contraire, considérée comme superflue, indésirable et même nuisible, comme on le voit actuellement (l'auteure écrit en 1997). Cela fait osciller considérablement le niveau d'intérêt et de financement pour les activités de recherche» (p.52). Est-ce à dire que l'intérêt public (c'est-à-dire, l'intérêt du public, des entreprises et des politiques) apparemment subit pour la question n'aura été qu'un feu de paille d'une semaine, puisque, à partir du 11 septembre, on est officiellement entré en récession, et donc dans une vague de licenciements dont les travailleurs âgés devraient payer plus que leur part du prix ?

Je ne le pense pas. Pour deux raisons. La première est liée au décalage entre le rythme d'occurrence des événements et le rythme de leur traitement par les politiques et par la recherche. La seconde est liée à la transformation de la nature de l'intervention des politiques publiques dans le domaine du vieillissement en emploi. Jusqu'à récemment, cette intervention était principalement compensatoire, *post factum*. Elle est actuellement non seulement compensatoire, mais anticipatrice. Le rôle de l'État, d'État-providence devient un rôle d'État «partenaire» dans ce domaine de planification de la main d'œuvre,

comme j'ai eu l'occasion de le souligner ailleurs (in Giroux, ed. 2000, pp.13-46). J'y reviendrai plus loin.

Mais revenons à la première raison, celle du décalage entre le rythme d'occurrence des événements et le rythme de leur traitement par les politiques et par la recherche. Il est indéniable qu'au Québec et au Canada, au cours des dernières années, la thématique du vieillissement de la main d'œuvre a lentement, modestement, mais finalement sûrement fait son chemin dans les officines gouvernementales, tant à DRH Canada qu'à Emploi-Québec, grâce surtout aux pressions des groupes de remise en emploi des travailleurs âgés mis prématurément à la retraite ou écartés du travail après 45 ans, des syndicats et de quelques chercheurs et consultants proches de ces groupes. La mise sur pied il y a cinq ans du *Comité aviseur d'Emploi-Québec sur les travailleurs de 45 ans et plus* en est un indice. La constitution par la SQDM, puis par Emploi-Québec des Comités sectoriels de main d'œuvre a contribué à porter au grand jour la question, parmi d'autres, des travailleurs âgés, de leur qualification et de la transmission de leur expertise. La réflexion menée depuis le début des années 90 sur la formation en emploi, qui a abouti, en 1995, à l'adoption de la Loi 90 favorisant le développement de la formation de la main d'œuvre, et à la création du Fonds national de formation de la main d'oeuvre est un autre témoignage de la progression de la réflexion institutionnelle sur le thème des travailleurs âgés, entre autres.

On le voit, dans ce domaine, comme dans tant d'autres, le cheminement institutionnel d'une problématique sociale a son propre rythme et s'articule et prend forme, dans nos systèmes démocratiques, autour d'une combinaison de production de connaissances prévisionnelles, démographiques et économiques, d'informations diffusées et «mises en scène» à répétition par les médias, de pressions de groupes concernés ou de leurs porte-parole, qui contribuent à faire monter une thématique dans l'appareil politique de planification, mais aussi de recherche, et parfois à la faire éclore. C'est vraiment le processus d'«incrémentalisation» dont parlent les spécialistes de sciences politiques.

Au plan de la recherche, la création du Fonds national de formation de la main d'œuvre, et de son programme de recherche appliquée, qui concerne, entre autres les travailleurs âgés, les nouveaux programmes de l'INÉ du CRSH qui comportent un volet sur les travailleurs âgés et la formation, le dernier appel d'offres du FQRSC sur le vieillissement qui lui aussi comporte un volet sur le travail et le vieillissement, témoignent de l'éclosion de cette problématique au plan de l'agenda politique et de l'agenda de la recherche qui l'accompagne. Ils témoignent également, et c'est là une hypothèse à portée plus théorique, de la transformation en cours des modes d'intervention de l'État sur la société.

Avant d'aborder cette question et pour conclure sur ce premier constat, soulignons l'absolue nécessité d'une lecture diachronique de notre objet d'étude (comme de tout autre, bien sûr !) : sa «production» s'effectue à travers le temps; c'est dire que l'objet évolue, se transforme, se reconfigure, se «recombine» différemment, étant donné que ses composantes d'aujourd'hui, tant au plan de la dynamique des entreprises, de celle du rôle de l'État, que de la dynamique démographique du vieillissement et des caractéristiques socio-culturelles de ce vieillissement ne sont plus les mêmes que lorsque nous avons commencé à travailler sur ce sujet il y a 7 ans, en nous inspirant particulièrement des problématiques de recherche de nos collègues européens. Voyons de quoi il s'agit.

2. Le possible piège de la référence à la «société salariale» européenne

Nous nous sommes au départ fortement inspirés pour définir notre position de problème de recherche de la littérature existante dans le domaine, principalement d'origine européenne et produite à partir des années quatre-vingt. Pour la France, A.-M. Guillemard et X. Gaullier; pour l'Angleterre, A. Walker et P. Taylor; pour l'Allemagne, M. Kohli; pour le Canada, V. Marshall et J. Myles; pour les EU, J. Guadagno, M. Rein. À noter que ces derniers auteurs nord-américains sont fortement influencés par les démarches de recherche européennes auxquelles ils participent activement.

Cette référence à l'Europe est importante pour plusieurs raisons. La recherche dans ce domaine s'est en effet déroulée en Europe antérieurement à celle poursuivie en Amérique du Nord pour des raisons démographiques (le continent européen a connu le phénomène du vieillissement de la main d'œuvre 10 à 15 ans avant le continent américain), politiques (la construction de l'Europe comme entité supranationale exige une harmonisation des systèmes de protection sociale des divers pays et donc de nombreuses recherches dans ce domaine) et sociales (la tradition des luttes ouvrières et le rôle des syndicats comme partenaires de la production de protection sociale sont forts).

L'influence de cette référence à la littérature de recherche européenne (et pas seulement à la littérature, mais aux liens avec les chercheurs eux-mêmes, en personne !) a contribué à déterminer de manière importante nos orientations et leurs présupposés. J'y vois aujourd'hui au moins deux conséquences. Premièrement, nous devons, une fois encore, nous rappeler que la construction des États-providence européens (particulièrement des États-providence français, allemand et nordiques, donc à l'exclusion de l'État-providence anglais) se sont historiquement construits comme des États-providence de régulation des rapports sociaux de *travail*, ce qui n'est pas le cas en GB, au Canada et aux EU qui, tous les trois, se sont dotés d'un État-providence pour réguler des rapports sociaux *hors-travail*, le travail étant dans la tradition libérale anglo-américaine, du domaine du droit de gérance des entreprises où l'État doit intervenir le moins possible (David, p. 58). La «question sociale» en France, la *Sozial Frage*, en Allemagne, c'est la question ouvrière, la question des relations de travail. Quand vous ouvrez *le Monde* ou *die Zeit*, sous la rubrique «sociale», on parle de grèves, de conventions collectives ou de revendications ouvrières. En GB et en Amérique du Nord, sous «social», on parle de problèmes sociaux : déviance, criminalité, pauvreté. Au cœur de l'État providence européen, on a l'emploi, et son corollaire, le chômage; au cœur de l'État providence anglo-américain, on a la famille, l'enfance, la pauvreté et les inégalités. C'est une différence historique considérable, dont les impacts contemporains sont tout aussi considérables.

Parce que, et c'est mon deuxième point, la référence historique des États-providence européens est non seulement à la question ouvrière et à la société industrielle, mais, à sa

forme la plus récente, la «société salariale» (Castel, *La métamorphose de la question sociale*, 1992), dont on constate depuis 25 ans la «métamorphose», le déclin, sinon la disparition. Je n'épiloguerai pas sur cette société salariale. Vous connaissez la notion.

Mais c'est cette référence à une société salariale en déclin (dont la célébration la plus émouvante a sans doute été produite, en France, par Robert Castel, et aux ÉU, par Richard Sennett) *qui a sous-tendu la recherche sociologique sur les travailleurs vieillissants en Europe*, en ciblant particulièrement les secteurs à forte concentration de travailleurs âgés dont on a dénoncé la mise à l'écart, l'exclusion, l'image négative et les préjugés dont ils sont l'objet dans les entreprises (incapacité de s'adapter aux transformations, etc.) et pour lesquels les chercheurs se sont positionnés presque «naturellement» comme les dénonciateurs de torts subis par des victimes innocentes de restructurations industrielles.

Ce qu'on dit moins, dans ces recherches, c'est qu'une partie de l'explication du processus d'exclusion des vieux travailleurs tient dans les politiques publiques des États-providence européens de promotion de l'emploi et donc de lutte contre le chômage, en particulier le chômage des jeunes, qui entraînent une utilisation des politiques publiques pour inciter les plus âgés à prendre des retraites anticipées pour «faire de la place». On s'est retrouvé ainsi avec des pays comme la France, l'Allemagne ou la Hollande où la majorité des travailleurs quittaient leur emploi avant 60 ans, incités qu'ils étaient à recourir à une assurance-chômage généreuse, ou aux programmes d'invalidité, ou à des programmes de pré-retraite. Ces pratiques ont, je crois, cessé actuellement, pour la raison qu'elles étaient insupportables pour les budgets de la sécurité sociale. Mais de ces pratiques et des recherches sur la question du vieillissement en emploi est née une vision des travailleurs âgés voulant qu'ils soient «en trop», non nécessaires, inaptes, et, du point de vue et de bon nombre de chercheurs «sympathisants», victimes, exclus, avec la connotation forte qu'a cette notion en Europe.

Nous avons nous-mêmes, dans nos travaux initiaux, partagé en partie cette perspective, probablement parce que nous n'avions pas bien compris la dimension conjoncturelle nationale ou continentale de sa production. Nous avons eu tendance à entrer dans la

problématique en considérant a priori les travailleurs âgés surtout comme des victimes de pratiques d'entreprises ou de politiques publiques qui leur étaient défavorables. Mais nous avons rapidement réorienté nos travaux après avoir, d'une part, recontextualisé la production de cette littérature spécialisée de référence, mais aussi après avoir procédé à une série d'entrevues de travailleurs prématurément mis à l'écart de l'emploi, entrevues dans lesquelles, ces travailleurs nous sont apparus pour la plupart comme des acteurs dynamiques, dotés de capacités de choix et de stratégies, et non pas seulement comme des victimes, et enfin, en incorporant à notre réflexion d'autres références théoriques, telles que celles de Touraine sur le «Sujet», ou Dubet sur l'«expérience» du Sujet ou de Giddens sur la réflexivité du sujet.

Nous avons aussi réalisé que *la vision pessimiste et «victimisée» du vieillissement en emploi se déployait en référence à des univers de production en déclin*, tels que la métallurgie lourde, le meuble, le vêtement, les pâtes et papiers, univers en général en complète restructuration pour faire face aux exigences de compétitivité accrue issues des processus d'intégration économique continentale ou de mondialisation de l'économie.

Or ces univers de production ont justement pu produire pendant des décennies les mêmes produits, de la même façon, avec les mêmes personnels, ce qui aujourd'hui n'est plus possible. Dans ces conditions, il n'est nullement étonnant de retrouver des travailleurs qui ont poursuivi toute leur carrière dans une même entreprise, à faire les mêmes gestes pour lesquels ils étaient très qualifiés, sans être nécessairement scolarisés. Mais toute modification importante des conditions de production risque de les rendre non compétents. Nous avons pris progressivement conscience que nos recherches concernaient surtout ce type de milieu de travail, comme les recherches européennes qui portaient surtout sur les secteurs industriels traditionnels, et donc confortaient l'image de travailleurs âgés premières victimes des restructurations.

C'est en nous interrogeant alors sur les stratégies de repositionnement en emploi des travailleurs âgés congédiés que nous avons découvert que la problématique de l'âge au travail était hautement relative en fonction des divers types de milieux de travail et bien sûr des dynamiques individuelles. Du même coup, nous avons compris qu'il fallait

développer une réflexion sur le vieillissement au travail et en emploi en fonction des secteurs d'entreprises, et même, nous le verrons plus tard, de sous-secteurs, que la référence à un monde industriel en déclin où l'on retrouve certes des travailleurs âgés en grand nombre, n'est qu'une référence relative, et non pas universelle, que le destin des travailleurs vieillissants n'est pas nécessairement catastrophique pour tous, et qu'il doit faire l'objet d'une analyse fortement différenciée.

3. De nouvelles dynamiques de l'État, des entreprises et du vieillissement

J'ai indiqué précédemment combien l'objet d'analyse évolue dans le temps, se transforme, se «ré-arrange» en fonction de ses diverses composantes, soit, schématiquement : l'État, les entreprises, les travailleurs vieillissants, et bien sûr, nous-mêmes, les analystes qui sommes partie prenante de la construction et de l'interprétation de cet objet. Les évolutions sont en effet propres à chacune des composantes, et parfaitement observables pour chacune d'elles, en même temps qu'elles sont le fruit des cadres d'analyse dans lesquels nous les faisons signifier.

3.1 L'État : de l'État providence à l'État «partenaire»

Dans le domaine d'étude du vieillissement de la main d'œuvre, on peut observer une évolution marquée du rôle de l'État. Celui-ci y joue, au cours des années quatre-vingt, tant en Europe qu'en Amérique du Nord, un rôle d'État providence traditionnel. C'est ce qui ressort clairement des études : l'État compense les coûts humains de la mise à l'écart anticipée des travailleurs vieillissants par les entreprises. Les systèmes de protection tentent de faire face à l'événement, même s'ils n'ont pas été conçus à cette fin. Ils démontrent largement leur inadéquation, qu'il s'agisse de l'assurance-chômage, de l'assurance-invalidité ou encore de l'aide sociale, cette dernière étant particulièrement infamante pour des travailleurs construits comme individus par l'institution du travail, comme nous l'avons montré dans nos travaux (D'Amours et al. 1998).

Dans tous les pays, les systèmes tentent de s'adapter, de s'ajuster, en créant par exemple des conditions exceptionnelles d'accès anticipé à des régimes de retraite publics. Partout, la question est : «comment ajuster les programmes existants de sécurité sociale à une situation exceptionnelle», et qu'on feint de croire temporaire. En Europe, les États providence incluent cette question dans une problématique intergénérationnelle de lutte contre le chômage. Au Canada, on institue des programmes ciblés, tels que le PATA (Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés), dès le début des années 80 et jusqu'en 1997, pour venir en aide à quelques dizaines de milliers de travailleurs vieillissants victimes de licenciements, en leur assurant des revenus pendant la période de transition entre le licenciement et leur accession au régime public de pensions.

Dès le début des années quatre-vingt dix, le rôle de l'État se transforme progressivement. D'État providence «passif», il devient beaucoup plus actif en matière de développement économique, de planification des besoins de main d'œuvre, de rôle des entreprises dans le développement de la compétitivité des entreprises à l'échelle nationale et internationale, d'orientation explicite des programmes sociaux vers un objectif d'insertion et de réinsertion en emploi. Cette tendance est présente partout. On peut la lire et on doit la lire comme une expression de l'influence sur l'État des orientations néo-libérales des années quatre-vingt, et bien sûr de la mondialisation.

On voit donc émerger, dans ce secteur comme dans d'autres secteurs, un État que j'ai appelé, après d'autres, un État «partenaire», *Enabling State*, (réf. FL, in Giroux, 2000, pp. 13-46). C'est un État désormais inscrit activement dans un processus de mondialisation économique, politique, juridique et culturelle (Rocher, 2001) et qui, de ce fait est appelé à jouer un nouveau rôle dans les processus de gouvernance sur une base territoriale (territoire national, pour partie, mais aussi nouveaux espaces économiques «régionaux» supranationaux intégrés en fonction d'axes de développement économique mondialisés (ex : l'automobile, l'électronique, etc.) (voir Morales, 2001, Marchand, 2001)). Dans ce cadre, l'État national se retrouve largement «encadré» par des instances supranationales, telles que le FMI, la BM, les agences de quotation, au plan de ses finances, mais aussi l'OCDE, l'OIT, au plan de ses orientations prévisionnelles, démographiques,

économiques, scientifiques, l'OMC, l'ALENA et autres au plan des échanges commerciaux, etc.

Cet État, pour maintenir la compétitivité de la nation qu'il représente va s'impliquer, en collaboration avec les entreprises, les syndicats, les groupes d'intérêt concernés, les Universités et autres, dans la création de synergies nationales ou régionales entre détenteurs de capitaux, gouvernements locaux ou régionaux, représentants du monde du travail organisé et de la société civile, et producteurs de connaissances. Ce nouveau rôle d'État partenaire ne signifie toutefois pas que l'État abandonne son rôle traditionnel d'État providence, mais qu'il ordonne désormais le plus possible ses programmes de protection sociale, d'éducation et autres à un objectif de contribution à l'établissement de cette nouvelle rationalité de compétitivité de l'économie nationale dans le cadre d'une économie mondialisée. C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre, par exemple, et pour nous recentrer sur notre objet, la volonté d'orienter le plus possible les diverses mesures de sécurité sociale vers une réinsertion en emploi.

Par ailleurs, dans cette réorientation du rôle de l'État, la production de connaissances devient essentielle à la performance de l'État partenaire. C'est la raison pour laquelle, au cours des cinq dernières années, les principaux organismes subventionnaires du Canada et du Québec ont accru de manière considérable leurs contributions à la recherche et que, entre autres, la thématique du vieillissement en emploi a accédé à la liste des questions de recherche prioritaires. Et qu'à mon avis, elle est là pour rester au moins quelques années, même si l'économie est en récession. Une nouvelle logique de l'intervention publique a été instaurée qui la rend moins immédiatement vulnérable aux aléas de la conjoncture économique. Je réfère là au commentaire de H. David que j'ai cité antérieurement, voulant qu'on s'intéresse au vieillissement en emploi quand il y a pénurie de main d'œuvre et qu'on s'en désintéresse quand il y a surplus. Un signe peut-être de cette transformation du rôle de l'État et du statut des travailleurs vieillissants est l'introduction toute récente d'une nouvelle notion pour les désigner : on parle désormais de «*travailleurs d'expérience*» pour souligner l'enjeu qu'ils portent de détenir des savoirs acquis par l'expérience, des savoirs donc stratégiques, indispensables au bon

fonctionnement de l'entreprise (ou de l'organisation, si l'on pense à des professionnels du secteur public), et dont il faut assurer la transmission.

Un exemple significatif de ce rôle de partenaire de l'État, au Québec, est celui de la politique d'intervention sectorielle de la SQDM, puis d'Emploi-Québec (qui regroupe la SQDM, la sécurité du revenu et les services à l'emploi de DRH Canada), et de la création concomitante et du financement de 26 Comités sectoriels de main d'œuvre, en vue de résoudre les problèmes de main d'œuvre communs aux entreprises d'un même secteur.

Ces comités sont paritaires (employeurs, syndicats, représentants gouvernementaux) et sont orientés vers l'étude des besoins en main d'œuvre et de qualification et de formation continue de la main d'œuvre des secteurs d'activité concernés. L'une des préoccupations de plusieurs de ces Comités sectoriels est précisément le maintien en emploi et le transfert de savoirs des travailleurs d'expérience. La création de ces Comités illustre bien comment l'action de l'État s'est transformée au cours des dernières années et comment une problématique du vieillissement en emploi qui était traitée principalement dans une perspective providentialiste d'accès à des programmes compensatoires de protection sociale s'est transformée en un enjeu de compétitivité de l'économie au niveau national et a acquis du même coup un statut vraiment nouveau, dont témoigne cette notion valorisante pour les individus de «travailleurs d'expérience».

3.2 Les entreprises : désormais inscrites dans un processus de compétition mondiale et amenées à devoir compter sur l'expérience de leurs travailleurs comme l'un de leurs principaux atouts.

Il est bien sûr impossible et même erroné de parler globalement «des» entreprises. On est en présence d'une multiplicité de dynamiques sectorielles d'entreprises. Les secteurs considérés «en déclin», dans lesquels ont été menées la plupart des études initiales sur le vieillissement en emploi, sont soit en voie de disparition, à cause d'une insoutenable concurrence internationale, entraînant avec eux la disparition de la main d'œuvre qui les avait fait prospérer, soit en voie de complète restructuration et réorientation de leur

mission, comme on le voit, par exemple, dans l'industrie du vêtement, des pâtes et papiers ou de la fabrication métallique industrielle. Nous y reviendrons en 4^e partie.

À cause des nouvelles règles qui président aux échanges commerciaux, telles que celles de l'ALENA, par exemple, et qui contribuent à éliminer toute barrière protectionniste, les entreprises ont été obligées de réorienter de manière fondamentale leur mission, leur manière de produire, leur manière d'organiser les relations de travail, et de redéfinir les profils de qualifications et de compétences de leur main d'œuvre. L'une des principales caractéristiques de ces réorientations est que les entreprises ont compris qu'elles n'avaient de chances de survivre à la compétition que si elles spécialisaient fortement leur production, et donc qu'elles s'éloignaient d'une production «standard», qu'elles s'orientaient vers des productions à forte valeur ajoutée, tournées vers des marchés ciblés nationaux autant qu'internationaux. Dans ce processus, la qualification de la main d'œuvre, qualification autant formelle (en référence à des formations formelles, consacrées par des diplômes) qu'acquise et transmise par l'expérience (savoirs et savoir-faire d'expérience, dont on cherche aujourd'hui à reconnaître et consacrer institutionnellement la valeur) est un élément absolument stratégique. Il est constitutif de ce que l'on appelle aujourd'hui la «nouvelle économie» ou l'«économie du savoir», c'est-à-dire, une économie dans laquelle les connaissances et les compétences, formelles autant qu'opérationnelles, c'est-à-dire efficaces dans des mises en situation spécifiques, sont déterminantes. Les compétences deviennent donc la clé de l'innovation.

La collaboration des entreprises avec un État partenaire est par ailleurs une autre des clés du succès puisque cet État permet, par ses politiques, d'instaurer une relative collaboration entre compétiteurs d'un même secteur sur des sujets d'intérêt commun, tels que celui de la qualification de la main d'œuvre ou de l'information prévisionnelle en matière de main d'œuvre ou de marchés potentiels. Elle permet à des petites et moyennes entreprises, premières créatrices d'emploi, de se doter de quelques instruments de gestion prévisionnelle qu'elles n'auraient autrement pas les moyens de s'offrir. Elle permet également de prospecter des marchés internationaux, comme l'illustrent les «missions Canada» ou les «missions Québec» qui réunissent milieux d'affaires et représentants

gouvernementaux, sous l'égide des ministères du Commerce, de l'Industrie et des Affaires internationales. Elle permet enfin d'introduire la recherche universitaire (et non pas seulement les bureaux de consultants) dans l'apport de connaissances stratégiques auprès des entreprises, par exemple en matière de formation, d'acquisition ou de transfert de compétences, d'enjeux relatifs à diverses catégories de personnels, dont les travailleurs âgés.

3.3 Les individus vieillissants : de l'âge comme catégorie à la notion d'expérience

J'évoque ici rapidement, en référence à la notion de «société salariale» comment cette société a contribué à institutionnaliser une conception ternaire des âges (enfance-apprentissage/ vie active/ retraite, re : Gaullier) qui structure nos principales représentations temporelles de la vie. Nous avons développé cette analyse dans le cadre de nos travaux. L'affaiblissement de l'emprise de ce «modèle» de la société salariale sur les représentations collectives permet l'émergence d'une conception davantage centrée sur l'importance des dynamiques culturelles et sociales, tant collectives qu'individuelles. L'idée d'une détermination des individus et des collectivités par des structures extérieures à eux, et en quelque sorte les surplombant, s'est elle aussi affaiblie. Les individus et les collectivités sont aujourd'hui beaucoup plus appréhendés et définis par leurs capacités d'action, par leurs capacités de choix, par leurs projets et leurs stratégies dont ils se perçoivent maîtres. Plusieurs auteurs ont cherché à qualifier cette transformation culturelle par le recours aux notions d'acteurs-sujets et de réflexivité (Taylor, Touraine, Dubet, Giddens, Beck, Ehrenberg, etc.).

Cette transformation implique que les individus, désormais définis par leur capacité d'action et de construction de la, de leur réalité, soient en mesure d'exercer non seulement une telle capacité d'action et de décision, mais aussi de faire preuve, dans l'action, de compétences relationnelles puisque aucun projet ne peut être le strict produit

d'une action individuelle. Dans l'entreprise, qu'elle soit de production ou de recherche, la collaboration, le travail d'équipe, la coopération critique deviennent des éléments stratégiques du «succès». Le milieu de travail le plus performant est celui qui est organisé sur le modèle d'une «adhocratie», comme l'avait constaté Mintzberg, il y a déjà près de vingt ans (1982).

De là découle l'importance des processus de formation et de qualification permanentes, attachés autant aux connaissances formelles qu'aux connaissances d'expérience, autant aux compétences sociales et relationnelles que réflexives. L'éducation devenant tellement stratégique, il est intéressant de souligner l'impact considérable de l'augmentation régulière du taux de scolarité des personnels qui arriveront prochainement à l'âge de la retraite. Même s'il est difficile de démontrer les mécanismes par lesquels s'établissent les liens entre une augmentation globale du taux de scolarité d'une population et l'accroissement de ses compétences et de ses capacités réflexives, il est évident qu'une telle relation existe et que nous sommes aujourd'hui, au Québec et au Canada, en présence d'une société infiniment plus informée, plus critique, plus consciente de ses droits et de ses obligations, bref, plus réflexive, qu'il y a à peine dix ou vingt ans. Les profils de scolarité des *baby-boomers* qui vont commencer à arriver à leur retraite, et ce n'est là qu'un indice de capacité réflexive, n'ont plus rien à voir avec ceux des travailleurs victimes des licenciements au cours de la dernière décennie et qui ont fait l'objet des principales études sur le vieillissement en emploi.

4. Une approche sectorielle des dynamiques d'entreprises

Dans le cadre de notre démarche de recherche, nous avons donc été amenés, en nous intéressant, comme je l'ai mentionné, aux diverses stratégies de repositionnement en emploi d'individus licenciés à l'âge de 45 ans ou plus, à établir une distinction essentielle entre les divers secteurs d'activité économique, en rapport avec la question de l'âge au travail. Les études de cas que nous avons menées ou que nous entreprenons actuellement (pâtes et papiers, vêtement, santé et services sociaux, communications, secteur financier,

fabrication métallique industrielle), de même que les témoignages de travailleurs d'expérience que nous interrogeons dans le cadre de nos travaux ou d'une recherche en cours sur le travail autonome, sont pour nous des sources d'information et de réflexion essentielles. J'aurais presque envie de dire que chaque secteur, chaque univers d'activité construit un rapport spécifique à l'âge. Il est des univers d'activité où l'avance en âge devient un handicap à l'emploi (soit parce qu'on présume que les compétences deviennent inadéquates, soit parce que l'âge devient un argument plus ou moins légitime, toujours implicite en raison des clauses anti-discriminatoires qui interdisent de l'invoquer directement, pour un licenciement) et d'autres où il devient un avantage recherché (en particulier dans la vente pour les nouveaux marchés destinés aux *baby-boomers* , dans les communications, etc.), ou encore d'autres où il n'intervient tout simplement pas (dans certains secteurs du travail autonome ou d'exercice des professions libérales, par exemple). Nous devons donc *insister sur l'importance d'une approche différenciée en fonction des secteurs d'activité de la problématique des travailleurs d'expérience.*

Un seul exemple, pour nous très récent, pour illustrer l'importance de cette approche. Nous avons été sollicités par le Comité sectoriel de la main d'œuvre de la Fabrication métallique industrielle pour mener une étude sur les travailleurs d'expérience de ce secteur. Je ne connaissais personnellement rien de ce secteur, mais j'en avais l'image d'un secteur typiquement en déclin, à l'image des chantiers navals de la Davies à Lévis ou à Sorel. Or, nous découvrons un secteur extrêmement dynamique : plus d'un millier d'entreprises petites et moyennes, surtout, 60 000 emplois, en pleine croissance. Ce secteur est lui-même divisé en 4 sous-secteurs de production qui ont chacun leur dynamique industrielle spécifique. Le dynamisme de ce secteur provient de sa capacité à développer des produits spécialisés, ajustés à la demande, faisant donc appel à un haut degré de spécialisation appliquée; il repose donc autant sur les compétences professionnelles de ses travailleurs que sur la sophistication de ses équipements. Il faut bien sûr les deux, mais le second n'a pas d'efficacité sans le premier. Et des travailleurs compétents, c'est affaire de temps, d'expérience acquise et transmise, de durée en emploi, donc de bonnes conditions de travail, d'un environnement favorable. C'est donc dans ce contexte que les entreprises de la FMI se posent la question stratégique de savoir

comment garder leurs travailleurs d'expérience et comment transmettre leurs compétences.

On pourrait ajouter à cet exemple celui de l'industrie du vêtement qui s'est largement reconvertie vers le vêtement haut de gamme. Or ce type de vêtements exige des finitions de qualité, des compétences pour poser la dentelle, travailler des tissus délicats que semblent seules détenir des couturières d'expérience. D'où les mêmes questions pour ce secteur : comment garder les couturières d'expérience, comment transmettre les savoir-faire, comment utiliser les compétences des anciennes pour former les nouvelles ?

Conclusion

PS : Deux points complémentaires à cette réflexion

5.1 Le questionnement sur le rôle et l'importance de la contribution des travailleurs d'expérience pour une entreprise s'inscrit dans une perspective de planification ou d'anticipation de la mission et des objectifs de cette entreprise. Or un tel questionnement ne peut prendre forme que si les relations de travail dans cette entreprise sont bonnes. Sinon, l'entreprise sera préoccupée de résoudre ses problèmes les plus immédiats et remettra à plus tard sa réflexion sur le sujet. Voir notre expérience actuelle dans le secteur des communications. De la même manière, il faut que l'entreprise soit d'une certaine taille pour qu'elle investisse dans ce type de réflexion, sinon, elle n'en a pas les moyens. C'est la raison pour laquelle le Gouvernement du Québec a créé les Comités sectoriels de main d'œuvre pour équiper les PME en matière de planification de la main d'œuvre.

5.2 La question du maintien en emploi de la main d'œuvre doit aussi être analysée du point de vue de l'intérêt du gouvernement à maintenir le plus longtemps possible en emploi les travailleurs âgés, afin d'alléger d'autant la pression sur les régimes de retraite. Dans cette perspective, on peut envisager qu'un allongement de la vie professionnelle, grâce par exemple à des aménagements du temps de travail et des postes de travail,

accompagnée de revenus de travail correspondants, pourrait contribuer à redéfinir les revenus de retraite dans une perspective de «composition diversifiée des revenus de retraite», incluant des revenus de travail. (Re : *income packaging*).