

## **Vieillessement de la main d'œuvre : comment ce phénomène transformera-t-il nos organisations, nos institutions et le sens du travail ?**

Frédéric Lesemann, professeur titulaire  
INRS-Urbanisation, Culture et Société  
3465 Durocher  
Montréal H2X 2C6

[Frederic.Lesemann@inrs-ucs.uquebec.ca](mailto:Frederic.Lesemann@inrs-ucs.uquebec.ca)  
[www.transpol.org](http://www.transpol.org)

### **Une double approche : systémique et stratégique**

Notre groupe de recherche TRANSPOL (Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales), actif depuis sept ans, s'est fait une spécialité d'analyser les transformations du travail et de l'emploi dans leur rapport à la question des âges (et en particulier le vieillissement) et à celle de la protection sociale. C'est ainsi que nous avons mené jusqu'ici toute une série de travaux sur le vieillissement en emploi, dans divers secteurs d'activité, mais aussi sur le statut du travail autonome et de la protection sociale, sur l'activité après la retraite, le lien entre la cessation d'activité et les retraites, sur les travailleurs âgés hautement qualifiés, en référence à la «société du savoir», etc.

Pour nous, il est évident qu'il est impossible de comprendre les phénomènes de la pénurie appréhendée de main d'œuvre qualifiée, autant que ceux des cessations anticipées d'activité, des préretraites, du chômage de longue durée chez les travailleurs d'expérience, du maintien et du retour en emploi, des emplois «post-carrière», sans voir la relation systémique qui existe entre ces phénomènes qui interagissent les uns avec les autres, qu'il s'agisse :

- au plan de la démographie, du vieillissement de la population qui est directement relié à la faible natalité (le problème du vieillissement est un problème de natalité !);
- au plan de l'évolution du travail, de la flexibilité accrue du travail requise pour accroître la productivité des entreprises, de la pression de la mondialisation de la concurrence, de la question de la formation et des compétences, des dynamiques comportementales introduites par la possibilité ou non d'accéder à une pension ou un régime de retraite, de la fatigue physique ou psychique au travail, etc.

C'est donc dire d'emblée qu'une approche systémique interdit de mettre le focus sur un seul élément qu'on décrète être un problème, par exemple le vieillissement, pour le mettre plutôt sur la relation qui existe entre cet élément et d'autres éléments qui le font apparaître. Ainsi on ne peut pas comprendre le phénomène du vieillissement démographique si on ne le met pas en relation avec celui de la faible natalité : le «problème» du vieillissement est autant un «problème» de faible natalité. Je ne m'étendrai pas sur cette relation ici. Mais, au plan de la question du vieillissement au travail, qui nous concerne, on ne peut pas plus comprendre le phénomène du vieillissement si on ne le met pas systématiquement en relation avec l'organisation du travail : c'est en partie une certaine organisation du travail qui fait apparaître le phénomène du vieillissement. Changez le mode d'organisation, adaptez les postes et les

conditions de travail, assouplissez les horaires et dans bien des cas, la question du vieillissement va s'estomper.

Voilà comment nous nous efforçons de travailler, dans notre groupe de recherche, **à partir d'une analyse systémique** des questions que nous étudions.

Mais nous faisons plus, nous développons aussi **une analyse stratégique** de la réalité. Nos études de terrain nous ont en effet appris deux choses qui se rapportent à une compréhension stratégique de la réalité :

- 1) D'abord, en ce qui concerne les travailleurs : c'est que ceux-ci manifestent généralement, autant que les cadres, une compréhension stratégique de leur rôle dans l'entreprise ou dans le service où ils sont employés. Ils se comportent comme des acteurs capables d'autonomie de décision, d'initiative, d'intelligence appliquée aux situations imprévues; ils sont détenteurs de savoirs formels et informels, fondés sur leur expérience (le plus souvent non explicitée et donc tacite), bref ils sont compétents dans leur travail pour autant que l'organisation du travail leur permette de manifester cette compétence et de la mettre en œuvre. En ce sens ils sont stratégiques dans leur activité professionnelle.
- Mais ils sont aussi stratégiques pour eux-mêmes : en vieillissant, ils développent des stratégies personnelles d'auto-préservation : que ce soit face à des efforts physiques trop importants, en les partageant avec de jeunes collègues; ou encore face à l'organisation de leur travail, au rythme de travail, etc. Les études d'ergonomie relatives aux travailleurs vieillissants le montrent bien : ils savent se préserver et développer des stratégies qui leur permettent de se maintenir en emploi et de faire bénéficier leurs collègues et partant l'entreprise de leur expérience, pour autant que le mode d'organisation du travail le permette, parce qu'il repose par exemple sur un certain travail d'équipe, qu'il autorise une certaine marge de manœuvre, d'autonomie et d'initiative.
- 2) En ce qui concerne les employeurs : Nos études nous ont appris que parfois ils sont stratégiques face à la gestion interne de leur entreprise en laissant justement aux travailleurs cette marge de liberté qui leur permet d'être stratégiques pour la plus grande efficacité de l'entreprise et donc de résoudre, avec quelques aménagements, une grande partie des limitations associées à l'avancée en âge;
- Mais les employeurs semblent peu stratégiques, du moins dans les PME, en ce qui a trait à la gestion prévisionnelle de leur main d'œuvre, de leur environnement concurrentiel et de leurs marchés. Ils semblent préoccupés de rentabilité à très court terme, hésitent à investir dans la formation, préfèrent tenter de recruter les compétences nécessaires chez le concurrent, etc. Ils ne semblent pas voir les enjeux et les avantages d'investir dans la formation de la main d'œuvre. J'y reviendrai, car c'est vraiment auprès des PME, qui sont les moteurs de larges pans de l'économie et de l'emploi, que l'État doit être stratège et doit contribuer à développer une culture stratégique de GPMO, de développement et de transmission des compétences, de réforme de l'organisation du travail et des modes de gouvernance de l'entreprise dans ses relations internes autant qu'externes (avec son environnement), fondée sur la reconnaissance, l'acceptation profonde des capacités stratégiques des travailleurs ou des employés, et de leurs savoir-faire.

Cette perspective d'analyse, à la fois systémique et stratégique, sera le fil conducteur de ma présentation. Mais avant d'aller plus loin, je tiens à dire quelques mots à propos de la question relative à la pénurie appréhendée de main d'œuvre qualifiée.

## Un renversement de problématique en ce qui a trait aux travailleurs d'expérience

La question du vieillissement au travail s'est transformée du tout au tout en quelques années à peine, au moins dans les discours. Il y a encore quelques années, la question du vieillissement au travail était quasi inexistante. Vieillir en emploi était perçu comme une question essentiellement individuelle et privée, sans enjeu particulier pour la société. (Un peu à l'image de ce qu'était la question des femmes encore au début des années soixante-dix: oui, il y avait des inégalités, oui, il y avait problème de double tâche : domestique et professionnelle, mais tout cela était considéré comme relevant de questions privées et personnelles. Chacune devait s'arranger pour elle-même.) Puis, pour la question du vieillissement, vinrent avec les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, la nécessité de baisser les coûts de production et pour cela de réduire les coûts de main d'œuvre. S'ensuivirent des vagues massives de mises à pied dont les travailleurs et employés âgés assumèrent proportionnellement plus que leur part, parfois avec l'incitation de régimes de retraite plus ou moins généreux et des dérogations aux règles de ces régimes pour les adapter à des «pré-retraites», d'autres fois sans aucune protection autre que l'assurance-chômage suivie de quelques années de bien-être social avant de toucher la pension de vieillesse ou la Sécurité de la vieillesse.

Simultanément, une «culture de la retraite et de la pré-retraite» voyait le jour dans l'imaginaire populaire, largement propagée par les médias, dont évidemment, l'exemple emblématique fut celui de la «Liberté 55». Cette Liberté 55 était bien sûr destinée à une infime minorité de cadres supérieurs et de représentants des professions libérales, financièrement bien dotés. Cette vie de retraite en liberté sous les Tropiques s'est vite inscrite dans l'imaginaire collectif des Québécois !

La recherche consacrée au vieillissement en emploi s'est attachée au cours de ces années quatre-vingt-dix, en Europe comme aux Etats-Unis et au Canada, à documenter les conditions de travail et de mise à pied des travailleurs âgés, soulignant le processus d'exclusion dont ils étaient souvent victimes à cause de leur âge. On a toutefois souvent souligné que le départ prématuré des travailleurs âgés permettait, dans un contexte de surabondance de main d'œuvre et de rareté d'emplois, à des jeunes de trouver de l'emploi. Mais la recherche dans ce domaine a systématiquement montré qu'au-delà des bons sentiments exprimés, la réalité du remplacement d'un travailleur âgé par un jeune n'était pas confirmée. Les employeurs cherchaient à réduire les effectifs, voilà tout.

La question de la main d'œuvre âgée a toutefois changé du tout au tout il y a environ 3 ans, à la faveur de la prise de conscience internationale<sup>1</sup> et nationale d'une dynamique démographique extrêmement préoccupante : tous les pays industrialisés devraient connaître une grave pénurie de main d'œuvre à court terme, compte tenu de la prise de retraite, à partir de 2006 et jusque vers 2024, de la masse des *baby-boomers* (personnes nées entre 1946 et 1964) fortement scolarisés et détenteurs de compétences formelles reconnues<sup>2</sup>. Les gouvernements tirent la sonnette d'alarme : on a besoin de la main-d'œuvre qualifiée, il va falloir qu'elle demeure en emploi. On passe donc ainsi subitement d'une problématique de la mise à l'écart à la recherche de stratégies de rétention. Du coup, un nouveau terme fait son apparition : celui de «travailleurs d'expérience» qui remplace celui de «travailleurs âgés». À l'âge comme handicap succède l'«expérience» comme avantage ! Il s'ensuit une mobilisation

---

<sup>1</sup> Voir Frédéric Lesemann (2002), «Vieillesse de la main d'œuvre, dynamiques d'entreprises et politiques publiques : évolution d'un itinéraire de recherche», in Tremblay, D.-G. et L.F. Dagenais, *Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 219-233

<sup>2</sup> Voir la présentation de M. André Grenier lors de ce colloque.

des politiques, de la recherche, des consultants pour convaincre les employeurs de changer leur vision des travailleurs âgés, de réaliser à quel point ils en ont besoin, compte tenu des savoirs qu'ils détiennent, de la nécessité de trouver les moyens de les inciter à rester en emploi au moins jusqu'à l'âge prévu de 65 ans et idéalement un peu plus. Quel renversement !

### **Le statut et la portée des prévisions démographiques**

On annonce donc une pénurie de main d'œuvre qualifiée. En effet, les courbes démographiques sont en elles-mêmes indiscutables : elles pointent toutes dans cette direction. Mais il faut se poser la question : décrivent-elles pour autant un avenir auquel nous devons nécessairement et inévitablement nous attendre ?

L'avis des spécialistes est pour le moins partagé sur cette question. Les démographes eux-mêmes reconnaissent les limites de leurs projections pour l'élaboration des politiques : «on ne peut pas prévoir avec certitude les pressions sociales, économiques, technologiques et environnementales à l'origine des politiques pour plus de quelques années à venir» (Hicks, p.15). «Les projections peuvent constituer un outil utile à condition que nous prenions en compte que les variables que nous ne pouvons pas prévoir sont toujours plus importantes que celles que nous pouvons prévoir. Cette mise en garde doit, sans toutefois nous amener à abandonner le projet de tenter de prévoir rationnellement les événements démographiques vraisemblables, nous prémunir contre l'adoption non critique de toute vision enthousiaste ou catastrophiste relativement à un phénomène qu'on étudie. Rappelons-nous qu'au début des années 90 on annonçait un excédent de main d'œuvre âgée, alors qu'à peine dix ans plus tard, on prévoit une pénurie de cette même main d'œuvre (p.16). C'est assez pour appeler à la prudence, non pas pour dire qu'on ne peut rien savoir et donc qu'il n'y a rien à faire, mais bien que la connaissance des phénomènes est très complexe et que ces phénomènes macro-économiques sont très instables.

Va-t-on vraiment vers une pénurie généralisée de main d'œuvre qualifiée? La réponse est non, si l'on en croit une étude récente, très sérieuse, datée de juin 2003, de Gabriel Larocque, du CETECH (*Changement démographique et travailleurs hautement qualifiés*). Bien sûr, il existe une tendance au ralentissement puis à l'arrêt de la progression de la population en âge de travailler (15-64 ans), tendance à laquelle il faut ajouter une tendance à la réduction du taux global d'activité chez les hommes et un ralentissement de la progression des taux d'activité féminins. Le vieillissement a donc un effet négatif sur le volume total de la population active, par le simple effet des changements dans la structure d'âge de la population (pp.6-8). Cependant, il ne faut pas conclure pour autant à un scénario d'insuffisance chronique de main d'œuvre (p.11).

Car, dit-il, «on doit d'abord reconnaître que le pessimisme courant se nourrit beaucoup de la performance exceptionnelle des dernières années où le taux de création d'emploi au Québec a atteint des niveaux historiques...avec une création annuelle d'environ 75 000 emplois... Nous évoluons typiquement dans une phase de haute conjoncture depuis quelques années dont nous pouvons être assuré qu'elle ne devrait pas se poursuivre encore longtemps... Bref il faut se garder d'étendre au long terme des conditions qui sont spécifiques à une conjoncture particulièrement euphorique» (p.13). On doit par ailleurs prendre acte du stock actuel élevé de travailleurs qualifiés dû à la croissance exceptionnelle des diplômés universitaires, de l'ordre de 75%, au cours des dix dernières années, passant de 504 300 en 1990 à 884 200 en 2001. Le marché du travail n'a pas été en mesure d'absorber une telle croissance et «la progression de l'emploi de niveau professionnel a été nettement inférieure à celle des diplômés

universitaires», provoquant un phénomène de surqualification dans les emplois occupés (p.13). Un nombre important d'universitaires sont donc actuellement sous-employés.

Un autre phénomène doit être pris en compte dans l'appréciation de cette pénurie appréhendée : celui de l'accroissement régulier du niveau moyen de scolarité de la population, particulièrement chez les femmes. La cohorte des 55-64 ans détient en 2001 un taux de diplomation universitaire de 10,9%, mais celle qui suit (les 45-54 ans) connaît un taux de 15,3%, les 35-44 ans, un taux de 18,8%, et enfin, les 25-34 ans, un taux de 28,7%, qui atteint même, en 2002 un taux de 29.9% pour les 30-34 ans. Le taux de personnes âgées hautement diplômées va donc croître de manière inexorable (p.14), même si, il est vrai, le taux de diplomation des hommes est nettement moindre chez les plus jeunes, atteignant à peine 21.9% pour les 30-34 ans en 2002. Si l'on ajoute (conformément à la définition des travailleurs hautement qualifiés de l'OCDE) les taux de diplomation collégiale à ceux de la diplomation universitaire, on atteint des scores allant, en 2002, de 31.3% chez les femmes de 60-64 ans (40.4% pour les hommes) à 70.4% pour les femmes de 30-34 ans (62.8% pour les hommes), c'est-à-dire chez celles et ceux qui, dans à peine vingt ans, seront au seuil du statut de «travailleur âgé», du moins selon les normes actuelles.

Ainsi donc, il apparaît, d'après cette analyse consacrée à la question de la situation de la main d'œuvre qualifiée, que «le Québec pourra compter pour les deux prochaines décennies sur une offre relativement abondante de travailleurs qualifiés, avec cependant une proportion accrue d'effectifs âgés» (p.15).

Le vieillissement de la main d'œuvre qualifiée touche tous les secteurs, mais il ne les affecte pas tous avec la même intensité. Cela dépend de la dynamique démographique de chacun d'eux, et les disparités sont considérables. Ainsi, certains secteurs, parfaitement identifiables vont connaître des pénuries : principalement dans ce qui est aujourd'hui le secteur public : la santé, les services sociaux, l'éducation, les services gouvernementaux. Pourquoi ? Parce qu'ils se sont constitués massivement dans les années qui ont suivi la Révolution tranquille, entre 1965 et 1975 par des personnes qui avaient alors 25 ou 30 ans. Faites le calcul ! Alors que d'autres secteurs, plus directement reliés à l'expansion des technologies, par exemple, les secteurs financiers, de services aux entreprises, des communications se sont constitués au cours des années 80 et 90. Ils n'auront pas à terme de problème de pénurie reliée au vieillissement de leur main d'œuvre.

Alors, est-ce que je suis en train de scier la branche sur laquelle nous essayons de nous asseoir vertueusement pour alerter les entrepreneurs, les employeurs, les syndicats de la pénurie appréhendée de main d'œuvre qualifiée et pour faire du vieillissement un problème de société? Scier, non ! Élaguer, oui ! Ce que je veux dire par là, c'est que cette information plus spécifique, plus ciblée sur le vieillissement de la main d'œuvre, en fonction de secteurs d'activité, en fonction d'une histoire de la constitution de ces secteurs, donc moins globale, peut nous rendre plus opérationnels et donc plus crédibles auprès des employeurs et des syndicats locaux, qui bien souvent doutent, sans le dire ouvertement, mais peut-être avec raison – ils ont une connaissance de leur terrain – de ce que nous leur annonçons et qui ne semble pas les troubler outre mesure.

Plus que ça ! Peut-être que l'argument démographique qu'on croit être décisif n'est pas si bon que cela pour produire une mobilisation des acteurs locaux de l'économie, ce qui est quand même bien l'objectif recherché. Quel est l'enjeu ? La production, la productivité, l'emploi. On peut donc se demander si l'argument, la stratégie à développer ne devraient pas être qualitatifs

(produire mieux avec les ressources disponibles) plutôt que quantitatifs (s'alarmer sur la pénurie de main d'œuvre, la quantité de main d'œuvre disponible)? Et se demander aussi si la question du vieillissement de la main d'œuvre ne devrait pas être comprise avant tout comme un indice, un révélateur, un «analyseur» d'une forme plutôt inefficace d'organisation du travail, d'utilisation des compétences et des ressources humaines dans certaines entreprises ? Poser la question dans ces termes, c'est tenter d'amener une entreprise qui doit faire face à une concurrence internationale impitoyable à changer de perspective sur sa gestion, à changer de culture. C'est bien là, à mon avis, l'enjeu central dont dépend l'amélioration de la compétitivité, de la qualité des emplois, contribuant à relativiser largement la question de l'âge au travail, ou même lui permettant de faire vraiment valoir l'importance de l'expérience acquise au cours des années. C'est le point de vue que je vais développer maintenant.

### **La main d'œuvre, véritable richesse de l'entreprise**

Je viens de le dire, la question du vieillissement en emploi peut être envisagée en quelque sorte comme un révélateur, un «analyseur» de la culture d'une entreprise et de son mode d'organisation du travail. Nous avons, dans le cadre de nos travaux de recherche, l'occasion de mener des enquêtes auprès de PME du secteur manufacturier, autant qu'auprès d'entreprises du secteur des services, tant publiques que privées. Dans le cas des PME, nous ne pouvons qu'être frappés par le fait que la grande majorité de ces entreprises, principales pourvoyeuses d'emplois au Québec, semblent n'avoir aucune politique de gestion prévisionnelle de leur main d'œuvre, non seulement sur les âges, mais en général. Elles sont tout entière mobilisées par la quête de contrats. Elles embauchent lorsqu'il y a de l'ouvrage, généralement par le bouche à oreilles ou par des réseaux de relations très personnalisés; elles mettent à pied lorsqu'il n'y en a plus. Si on leur pose des questions au sujet de leurs travailleurs âgés, elles n'en connaissent généralement ni le nombre, ni l'âge exact. Elles n'anticipent pas les situations où tel ou tel travailleur détenteur de savoirs ou de savoir-faire stratégiques va partir à la retraite, laissant l'entreprise dépourvue de ces savoirs.

Pourtant, tous les principes de la gestion des ressources humaines convergent pour insister sur le fait que la main d'œuvre qualifiée représente la véritable richesse d'une entreprise, la clé de sa compétitivité, surtout dans un contexte où la production se fait de plus en plus spécialisée et dédiée (*custom*). La main d'œuvre âgée ne fait bien sûr pas exception à ces principes : il importe que ses qualifications puissent être régulièrement mises à jour, que l'environnement de travail soit le plus propice possible à l'exercice de ces qualifications, que des conditions propices à la transmission des savoirs acquis par l'expérience soient établies, qu'il s'agisse, par exemple, d'initiatives de compagnonnage ou d'autres formes de mentorat.

Mais pour que cela puisse se réaliser, il faut que règne un climat de travail dans lequel les travailleurs sentent qu'ils sont reconnus comme des contributeurs à la performance de l'entreprise, où leurs compétences sont reconnues, où leurs droits fondamentaux sont respectés. Il faut en outre que l'entreprise se donne une politique de main d'œuvre qui lui permette au moins de dresser une pyramide des âges de ses collaborateurs, d'anticiper dans ses grandes lignes l'évolution probable de son secteur d'activités, de connaître ses concurrents potentiels locaux, nationaux et internationaux, bref, qu'elle se dote d'une capacité d'anticipation de ses marchés et de sa production, ainsi que d'une capacité minimale de stabilisation de ses stratégies d'investissement, non seulement en termes d'équipements, mais surtout en termes de main d'œuvre et de compétences.

Les gouvernements déploient d'énormes efforts pour tenter de stimuler le développement d'une culture d'anticipation, entre autres par le moyen des Comités sectoriels de main d'œuvre (CSMO), mais notre expérience de recherche sur le terrain nous amène à penser qu'en ce qui concerne les PME, on est encore très loin du but. Les associations professionnelles, les syndicats, le Conseil consultatif du travail et de la main d'œuvre sont des relais indispensables, tout comme les CSMO, de l'implantation d'une telle culture, condition indispensable au maintien au Québec d'une capacité productive apte à soutenir la compétition mondiale.

### **Investir de manière ciblée**

Nos travaux de recherche nous ont amenés à réaliser que les travailleurs occupent, dans une entreprise, des positions inégalement stratégiques. Dans les domaines de production standard et peu qualifiée, tel ou tel travailleur pourra aisément être remplacé par un autre. Par contre, là où la production est davantage spécialisée (et c'est là que réside l'avenir pour les PME, on le sait), là où par conséquent la production fait appel à des qualifications et à des compétences spécifiques, les travailleurs concernés occupent des positions véritablement stratégiques. Et lorsque ce sont des travailleurs âgés qui occupent ces positions, il semble «curieusement» que personne ne pense à leur âge, ce qui est à la fois un avantage (absence de discrimination potentielle basée sur l'âge) et un risque (l'entreprise qui n'anticipe pas leur départ risque d'être prise au dépourvu). Les investissements en formation et les stratégies de formation seront donc nécessairement très différenciés en fonction du caractère plus ou moins stratégique des positions occupées.

C'est donc dire qu'un investissement en matière de formation devrait procéder, pour être vraiment efficace, d'une analyse stratégique approfondie des divers postes de l'entreprise, des qualifications et des compétences prévisibles requises en fonction de ces postes, en plus de la connaissance détaillée (âge, projets de retraite, compétences, aptitudes) des travailleurs qui occupent ces postes. Des formations «globales», générales, risquent souvent d'être peu efficaces car elles seront l'expression d'une méconnaissance du fonctionnement réel de l'entreprise, ou plutôt d'une connaissance strictement fondée sur l'expérience directe d'un ou deux cadres collés sur la production. Une telle connaissance est certes importante et légitime ; elle doit absolument être prise en compte. Mais à elle seule, elle ne suffit pas car elle fait l'économie du processus de mise à distance et de contextualisation de la production «telle qu'on a l'habitude de la faire», que seule l'analyse permet de réaliser.

Je tiens encore à faire mention ici d'une piste prometteuse de réflexion sur les stratégies de formation : celle qui consiste à organiser de la formation sur une base sectorielle, bien sûr, et probablement sous-sectorielle, mais croisée avec une approche régionale, ou même, sous-régionale, par exemple à l'échelle de territoires de MRC et de bureaux locaux d'Emploi-Québec. On peut en effet penser que les PME d'un secteur ou sous-secteur donné auraient tout intérêt à mettre en commun leurs besoins et leurs préoccupations de formation au nom d'un objectif de solidarité bien comprise entre entrepreneurs locaux, mais aussi au nom du développement et de la sauvegarde de l'emploi au niveau régional et sous-régional. Cette approche existe dans une certaine mesure en Beauce (et peut-être dans d'autres régions du Québec ?), dans les pays nordiques, Suède, Finlande, mais aussi en France qui a une expérience de trente ans dans ce domaine, à travers ses Conseils régionaux. Les résultats semblent être probants. Besoins de formation, perspectives d'emplois, enjeux stratégiques régionaux sont régulièrement mis en commun dans une approche de collaboration à laquelle

participent les entreprises, les syndicats, les organismes de formation et les représentants gouvernementaux du développement régional.

### **Le travail tel qu'il est organisé est une source de souffrance**

Là encore, la question du vieillissement au travail nous semble être un révélateur, un «analyseur», non seulement de la culture d'une entreprise comme je l'ai dit précédemment, mais cette fois de la qualité de l'organisation du travail qui y prévaut. Voici pourquoi. Sondage après sondage, la grande majorité des travailleurs et travailleuses, des employés et employées, des cadres se disent fatigués, épuisés, démotivés par leur travail. Ils n'expriment qu'un souhait : pouvoir partir le plus vite possible à la retraite, en finir avec le travail salarié.

Il existe une véritable souffrance dans les milieux de travail, quels qu'ils soient : industriels, manufacturiers, de services, de bureaux et même professionnels. On ne parle pas ici seulement des maladies du travail bien connues et associées à la condition ouvrière, consécutives à l'insalubrité des lieux, à la dureté de la tâche, à la pollution sonore, etc. On parle également, dans les services, des innombrables burn-out et dépressions parmi les employées : infirmières, enseignantes, employées de bureau confrontées :

- à une pression toujours plus forte à produire plus en moins de temps, dans un contexte de rareté de ressources,
- à des congés de maladie fréquents ou à des départs en pré-retraite entraînant des surcharges pour le personnel en place,
- à une bureaucratisation accrue du fonctionnement des services,
- à la réalité d'un travail à mener avec des clientèles de plus en plus lourdes ou difficiles.

Je prendrai rapidement ici l'exemple des services publics. On pourrait étudier de la même manière dans le détail la «souffrance au travail» dans la production manufacturière. Ce constat de souffrance au travail n'est probablement pas nouveau, sauf qu'il a été jusqu'ici surtout associé aux emplois physiquement durs. Son extension au secteur des services, tant privés que publics, m'apparaît être par contre un phénomène nouveau, du moins par l'ampleur qu'il connaît. La principale explication de ce phénomène est probablement à rechercher dans l'effet systémique d'une triple dynamique :

- celle de l'«alourdissement» des clientèles : on n'héberge plus, par exemple, que les «cas vraiment lourds»; les autres sont maintenus à domicile. En sorte que maintenant tous les cas d'une intervenante sont lourds alors qu'il y a quelques années, les dossiers étaient mitigés permettant un certain équilibre dans le travail quotidien. Au plan scolaire, les cas d'enfants «à défis particuliers» ont été intégrés aux classes régulières, sans que les services spécialisés suivent toujours. Les clientèles se sont également alourdies par le fait qu'un certain nombre d'enfants performants qui contribueraient à équilibrer les comportements et les performances moyens d'une classe sont passés aux écoles privées qui, elles, par ailleurs, éliminent les enfants «difficiles» qu'on retrouve alors dans l'enseignement public. Cette évolution se conjugue et fait système avec une autre dynamique :
- celle de la bureaucratisation des processus de travail qui amène les établissements, soucieux de conformité avec les exigences réglementaires, voire juridiques instaurent des règles internes qui obligent les intervenants à faire état de manière systématique des gestes qu'ils posent quotidiennement, sur des formulaires informatisés, dont très souvent ils ne voient pas le sens, d'autant plus qu'ils ont la perception que la seule chose qui préoccupe leurs supérieurs est de s'assurer de la bonne application des règles, mesurée à l'aune des formulaires complétés à temps. Cette bureaucratisation du travail et la perception qu'elle

implique d'une non-reconnaissance par les cadres du caractère professionnel du travail accompli fait à son tour système avec une troisième dynamique :

- celle de l'individualisation du travail que produit l'organisation du travail, du chacun pour soi, du bris de cette communication informelle, indispensable au partage mutuel et à la ventilation des difficultés du travail quotidien, des cas qu'on a à résoudre, bref à la disparition de cette «communauté de pratique» qui faisait qu'on aimait faire son travail, qu'on pouvait bâtir des solidarités professionnelles parce que le milieu organisationnel le permettait. Pour beaucoup d'administrateurs, pressés par l'exigence de faire plus avec moins, ces «chambres de décompensation», ces sas apparaissent comme du temps perdu en placotage, du temps ôté à la productivité et aux clients. Or, la disparition des ces lieux et de ces temps de décompensation coûtent finalement beaucoup plus cher à l'organisation puisqu'elle se traduit par des frustrations aiguës, des démotivations, des burn-outs. Laissez-moi vous dire que le phénomène n'est pas propre au Québec. J'ai fait le mois dernier deux interventions dans des milieux professionnels à Genève et à Paris et j'ai entendu de la part des intervenantes aux deux endroits exactement la même plainte, la même souffrance que celle que j'entends ici dans des CLSC ou des CHSLD : on n'en peut plus, on est des bureaucrates, on a perdu notre «communauté de pratique». Et ça se traduit par le fait que ces personnes de 50 à 55 ans décident de quitter l'organisation et dans certains cas de prendre une retraite anticipée. Elles laissent tout tomber, leurs compétences, leur savoir, leur salaire. Quelle perte pour toutes les parties concernées : elles-mêmes, leur organisation, leurs clients. Et tout ceci, à cause d'une certaine organisation du travail. Absolument rien à voir avec l'âge. L'âge est un écran.

### **Rendre le travail mobilisateur et producteur de sens pour ceux qui l'exercent**

Ce phénomène de l'impact de l'organisation du travail sur la motivation et sur le sens même de la vie se développe dans une société qui valorise à l'extrême l'autonomie de l'individu, sa capacité de ne dépendre de personne d'autre que de lui-même, de se former, justement dans l'idée que la formation, quelle qu'elle soit, va contribuer à accroître son autonomie, financière, personnelle, même spirituelle ; qu'elle va accroître sa capacité d'agir comme un sujet autonome doté de droits, doté d'une capacité à contrôler sa propre vie, à avoir son opinion personnelle sur un ensemble de sujets stratégiques pour elle, à contrôler sa propre vie, en dehors des pressions sociales et matérielles, voire à se défaire de certaines obligations vécues comme des contraintes, à produire par lui-même le sens de sa propre vie.

Or ce sujet autonome – qu'on retrouve aujourd'hui aussi bien dans le secteur manufacturier que dans celui des services, sujet de plus en plus scolarisé et informé - est le plus souvent confronté dans son travail à une organisation du travail qu'il expérimente comme fonctionnant de manière exactement contraire à ses aspirations. Celles-ci s'en trouvent par conséquent confinées, repoussées au domaine de sa vie privée. En effet, l'individu aura toujours affaire dans sa vie professionnelle à un niveau hiérarchique, parfois physiquement présent, parfois absent, mais actif par un ensemble de normes bureaucratiques à respecter, qui ira à l'encontre de sa quête d'autonomie. On peut penser qu'une socialisation «normale» de l'individu l'aura préparé à négocier de manière permanente sa «marge de liberté et d'initiative» avec le niveau hiérarchique supérieur. C'est parfois le cas. Mais on découvre souvent que le supérieur ne partage pas du tout une culture de la négociation permanente et de la «marge d'autonomie» de la part de ses subordonnés. Encore fortement inscrit dans une conception taylorienne de l'organisation qui heurte de front l'idée d'une capacité d'initiative et inscrit les travailleurs dans une pure logique d'exécution de tâches sur la définition desquelles ils n'ont rien à dire, ce type de supérieur hiérarchique contribue à construire un

véritable blocage des collaborations. Dans nos cultures individualistes, ce type de blocages se traduit, non par des révoltes ou des protestations organisées, mais par la démotivation à la tâche, ou par le burn-out et la dépression, ou encore par la démission.

L'individu contemporain ne peut supporter longtemps une forte dissociation entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. Il a été formé à rechercher constamment le sens de sa vie, à le déterminer, à prendre les moyens pour le construire. Il est justement efficace dans la mesure même où il trouve sens dans l'exercice de son activité professionnelle, parce qu'il peut faire l'expérience qu'il «se réalise» vraiment dans l'entreprise où il exerce son métier ; il y occupe une position stratégique, il est reconnu par ses collègues et ses supérieurs. Il est apprécié, il est aimé. Il n'en va pas autrement pour les professionnels des services : ils détiennent des savoirs consacrés, acquis au cours de longues formations. Leur culture professionnelle leur enseigne que le savoir qu'ils détiennent fonde leur autonomie de décision qui, toutefois, doit se négocier avec les objectifs et les règles de l'institution. Mais ils ne peuvent supporter l'expérience subjective que ces objectifs (de production, par exemple) et ces normes (administratives, par exemple) aillent à l'encontre de la réalisation de leurs objectifs professionnels (servir des clients) qui seuls, pour eux, constituent la finalité de leur travail et lui donnent sens.

Ces considérations sur l'importance centrale, pour l'organisation du travail dans les entreprises ou les organisations de services, d'offrir aux travailleurs et aux employés la possibilité, et donc les conditions nécessaires, de construire du sens dans leur travail, m'amènent à penser que c'est bien à ce niveau qu'il faudra agir de manière prioritaire. En effet si l'on veut pouvoir motiver à demeurer en emploi des travailleurs d'expérience et mobiliser leurs énergies au service non seulement des objectifs de l'entreprise, mais de la production de sens de leur propre vie, il faudra leur offrir des conditions de travail qui leur permettent de faire l'expérience qu'ils ont prise sur leur activité professionnelle. Cette vision ne vaut bien entendu pas seulement pour les travailleurs d'expérience ! Mais puisqu'il s'agit d'eux et de la possibilité de prolonger leur activité de travail, rappelons-nous qu'aujourd'hui ce n'est plus avec le seul salaire qu'on peut motiver les individus. Il faut qu'ils puissent également trouver dans l'organisation une occasion de se réaliser comme personnes détentrices de savoirs, de construire du sens pour eux-mêmes. C'est en fonction de cet objectif qu'il faut repenser l'organisation du travail.

### **Une responsabilité des entreprises, des syndicats et de l'État pour rendre cette évolution possible**

Mais une telle réorientation de l'organisation du travail doit être appuyée par une réflexion de société sur le statut du travail dans la société et sur les conditions concrètes de réalisation des objectifs d'accès à l'emploi. À ce titre, et compte tenu de la participation sans cesse accrue des femmes au marché du travail, autant que de l'évolution de la réflexion sur le rôle de la famille dans la société et sur les responsabilités parentales, il est désormais acquis que tant les entreprises, les syndicats que l'État doivent s'impliquer activement dans la facilitation de l'activité de travail, en particulier lorsqu'elle doit être conciliée avec les responsabilités parentales. Dans ce domaine également, on a accédé, au cours de la dernière décennie, à la prise de conscience collective que les questions de la conciliation entre le travail et la famille ne peuvent demeurer des questions strictement privées, c'est-à-dire des questions dont la solution devrait relever strictement du domaine des responsabilités familiales.

C'est dans cette perspective que doivent être débattues et traduites en actions concrètes les questions d'aménagement du temps de travail, de gestion flexible du temps de travail, du droit de refuser les heures supplémentaires, d'aménagement des postes de travail, de congés, des temps de vacances et de loisirs, de formation continue, de recyclage, de congés d'études, mais aussi d'établissement de ressources et de services tels que les services de garde, d'aide à domicile pour la prise en charge de membres familiaux dépendants, de services de répit, et dans certains cas, de transport, etc., autant que de congés parentaux. Déjà, certaines grandes entreprises ont emboîté le pas. Un certain nombre de syndicats (14.4% des conventions collectives récemment signées<sup>3</sup>) ont inclus dans les conventions collectives des clauses visant les salariés âgés, surtout en matière de réduction du temps de travail.

Il m'apparaît indispensable d'introduire une clause d'équité sociale et professionnelle fondée sur la reconnaissance du fait que certains travaux sont objectivement pénibles et dommageables aux plans physique et psychique. Il est évident que les travailleurs exposés durablement aux poussières et aux bruits, ou encore à des risques disproportionnés doivent pouvoir bénéficier de retraites à des âges relativement peu avancés : 50 – 55 ans. On doit donc introduire, au nom de l'équité qui oblige à prendre en compte les conditions différentielles des carrières de travail, une compréhension diversifiée des processus de retraite et, dans ce sens, «déglobaliser» l'idée de la retraite, l'individualiser, dans le cadre de normes générales à définir.

Les gouvernements entrent petit à petit dans le processus de reconnaissance de ces besoins stratégiques pour les individus comme pour les entreprises et pour la société. Car, des mesures telles que celles susceptibles de favoriser le maintien en emploi, ou encore la conciliation entre le travail et la famille ou encore la natalité ou la garde de enfants interagissent dans la production globale d'une main d'œuvre disponible pour le travail. On ne saurait oublier que le vieillissement de la population est autant la manifestation de l'allongement de l'espérance de vie que du faible taux des naissances ! J'espère vous avoir convaincu de l'intérêt d'une analyse systémique de ces questions.

### **Changer l'organisation du travail et la «culture de la retraite»**

Les projections démographiques font donc état d'une pénurie probable de main d'œuvre qualifiée dans certains secteurs. Dans le même temps, on est en présence de travailleurs, d'employés et de cadres qui manifestent de manière très majoritaire leur volonté de prendre dès que possible une retraite définitive du marché du travail, même, dans certains cas, à leur détriment en terme de revenu. C'est d'ailleurs peut-être plus ce désabusement à l'égard du travail tel qu'il est organisé que la courbe démographique qui risque d'être à l'origine d'une pénurie de main d'œuvre qualifiée. Dès lors, que faire ?

Je l'ai mentionné, la solution passe inévitablement par une révision en profondeur des modes d'organisation du travail qui permette à l'individu de construire activement du sens, pour ce qui est de son activité professionnelle. Le questionnement sur la nécessaire transformation de l'organisation du travail devra à ce titre être au cœur de la réflexion et de la négociation qu'elle entraînera. La technologie accroît la capacité d'action non seulement de la gestion

---

<sup>3</sup> Laflamme, Mélanie (2003, juillet), *Les politiques relatives aux salariés âgés et les programmes d'aide aux employés dans les conventions collectives*. Québec, Ministère du Travail, 15 p. Voir également DRHC (2002, mars) *Les conventions collectives et les travailleurs âgés au Canada*. Ottawa, DRHC, Programme du Travail, <http://labour-travail.hdrhc-drhc.gc.ca/travailvie>

mais des employés. Il s'ensuit que les types de gestion qui comptent sur la coercition et le contrôle pour atteindre la performance constituent une base de plus en plus inefficace pour la coordination de la production. Il y a un grand écart entre l'état d'esprit qui est celui des travailleurs et des employés, et celui des entreprises. Les travailleurs sont aujourd'hui porteurs d'un état d'esprit marqué par un sens aigu de contrôle de leur destin et de maîtrise de leur travail. Ils entendent pouvoir prendre des initiatives, définir les problèmes à résoudre, développer leur propre conception du travail dans l'entreprise, être responsables de ce qui advient, bâtir et maîtriser le sens de l'investissement personnel qu'ils mettent dans leur travail.

L'efficacité du milieu de travail est fonction des attitudes et des comportements qui se développent dans l'organisation en ce qui concerne l'utilisation des compétences, la volonté, la motivation et l'engagement des individus à appliquer leurs «ressources» au système de production. La transformation des «ressources individuelles» en facteurs de production n'est pas automatique. Elle est façonnée par des politiques, des pratiques et une culture organisationnelles, et par la façon dont ces éléments sont perçus par les employés. Car c'est l'interaction régulière entre les travailleurs, comme dans les équipes autogérées, qui permet d'accroître la créativité. La qualification et l'efficacité collective de l'entreprise dépendent largement de sa capacité à mettre en commun des savoir-faire différents, à gérer la complexité et l'hétérogénéité du savoir qui y est distribué. Ce virage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel est en fait la clé de l'éclosion de l'*innovation* en milieu de travail.

### **Pour conclure**

J'ai souligné en introduction la spécificité systémique et stratégique de notre approche du phénomène du vieillissement au travail. Rien ne fonctionne en vase clos ! Le diagnostic démographique n'est valide qu'en référence à un certain état de l'organisation du travail. En conséquence, au plan des solutions, il faut agir de manière intégrée et dans une vision stratégique d'ensemble, à la fois: 1) sur la culture des entreprises et des syndicats, sur leur rapport à la main d'oeuvre et sur leur capacité de développer une véritable approche de gestion prévisionnelle de la main d'oeuvre, ainsi que sur la formation en emploi, 2) sur l'organisation même du travail, en vue de permettre une véritable réalisation de soi au travail, 3) sur les mesures de politiques publiques destinées à permettre la réalisation des objectifs professionnels des individus, mais aussi la conciliation entre le travail et les responsabilités parentales, ou encore la prise de retraite progressive, autant que 4) sur la conception des âges au travail et de la retraite. Tous ces enjeux sont étroitement reliés et font donc système.