

**Pratiques de gestion et représentations
du vieillissement. Recherche exploratoire
menée dans le secteur de la
fabrication métallique industrielle.**

**Recherche et rédaction
Chantale Lagacé**

**sous la direction de
Frédéric Lesemann**

**Présenté au
Comité sectoriel de la main d'œuvre
dans la fabrication métallique industrielle**

**Institut national de la recherche scientifique
Urbanisation, culture et société
TRANSPOL (www.transpol.org)
Montréal, avril 2003**

Pratiques de gestion et représentations du vieillissement. Recherche exploratoire menée dans le secteur de la fabrication métallique industrielle.

Introduction	1
Le projet pilote de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.....	1
Contenu du rapport de recherche	5
1. Présentation de la recherche : objectifs, méthodes et entreprises visitées	6
1.1. La recherche : objectifs et méthodes	6
1.2. La recherche : les entreprises visitées.....	7
2. Les pratiques de gestion de la main-d'œuvre vieillissante dans les entreprises visitées	10
2.1. La formation et le mentorat	10
2.2. La gestion de carrière et la planification de la main-d'œuvre.....	12
2.3. La rotation des postes	12
2.4. L'aménagement des postes de travail.....	13
2.5. L'aménagement du temps de travail et la retraite progressive	13
3. La définition du vieillissement par les employeurs	14
3.1. Un portrait des travailleurs âgés, tel qu'esquissé par les employeurs	14
3.1.1. L'expérience	15
3.1.2. L'adaptation et la polyvalence	15
3.1.3. Les caractéristiques morales	16
3.1.4. Le lien âge – productivité vu par les employeurs	16
3.2. Les préoccupations des travailleurs âgés, telles que vues par les employeurs	17
3.3. Les problèmes associés au vieillissement du point de vue des employeurs.....	17
4. La définition du vieillissement par les travailleurs	19
4.1. La signification du vieillissement dans l'emploi et dans l'entreprise	19
4.2. Aménagements souhaités.....	20
4.3. Préoccupations.....	20
4.3.1. La retraite.....	20
4.3.2. Sécurité et insécurité	21
4.3.3. L'approche de la mort et la maladie.....	21
4.3.4. Conscience grandissante du caractère pénible du travail.....	22
5. La retraite	23
5.1. Gestion de la retraite	23
5.2. Conception de la retraite par les travailleurs	23
6. Les relations intergénérationnelles	24
Conclusion	26
Sur l'absence de mesures de gestion liées au vieillissement	28
Un mot sur les difficultés de recrutement.....	29
Sur les questions de recherche	30

**Pratiques de gestion et représentations du vieillissement.
Recherche exploratoire menée dans le secteur de la fabrication
métallique industrielle.**

Introduction

Le présent rapport fait état d'une recherche exploratoire menée par l'*Institut national de la recherche scientifique* (ci-après INRS) dans le cadre de sa collaboration au *Projet pilote de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle*, projet parrainé par le *Comité sectoriel de la main-d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle* (ci-après CSMOFMI) et mis en œuvre par le groupe *Gestion concertée des ressources humaines* (GCRH). Après avoir brièvement décrit les objectifs et étapes de ce projet pilote, nous présenterons le contenu du rapport.

Le projet pilote de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

Le CSMOFMI part de la prémisse que le secteur connaît une pénurie de main-d'œuvre. Il relie ce phénomène à l'absence de relève et estime que le vieillissement de la main-d'œuvre risque d'aggraver la situation.

C'est le vieillissement qui fait l'objet plus précis du projet pilote qui cible l'exclusion de la main-d'œuvre de 50 ans et plus, l'idée générale étant que plutôt que de forcer les travailleurs vieillissants à une retraite prématurée, on trouve des moyens de les maintenir en emploi pour :

- assurer la transmission des compétences
- conserver l'expertise et la culture de l'entreprise
- motiver et améliorer la satisfaction des employés expérimentés
- pallier la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur.

Les éléments spécifiques de la situation autour desquels le projet pilote a été défini sont énoncés comme suit¹ :

- absence de gestion de la main-d'œuvre d'expérience dans les entreprises
- gestion de la main-d'œuvre d'expérience sur la base de l'exclusion
- difficultés de reconnaissance par les entreprises de l'expérience et des compétences acquises
- existence des barrières d'âge dans les entreprises (jeunes versus gens âgés)
- résistance au changement vécue par l'individu de 55 ans et plus
- changements technologiques (peurs vécues par les employés, mise à l'écart par l'entreprise)
- méconnaissance du processus de vieillissement de la main-d'œuvre et de ses impacts
- inadaptation des lieux physiques de travail pour ces groupes d'âge.

L'objectif *général* de ce projet pilote était de :

«Valider diverses pratiques de gestion prévisionnelle devant permettre de maintenir en emploi des travailleurs d'expérience»²

Les objectifs *spécifiques* du projet sont énoncés dans le document précité et se lisent comme suit :

- Développer un coffre à outils sectoriel sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines à l'intention des entreprises.
- Sensibiliser les entreprises du secteur de la fabrication métallique industrielle au phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre active.
- Identifier des entreprises du secteur ayant mis en oeuvre des programmes de gestion de la main-d'œuvre d'expérience.
- Inventorier divers programmes de gestion de la main-d'œuvre d'expérience.

¹ *Projet pilote. Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience dans le secteur de la fabrication métallique industrielle*, présenté au Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale, 19 juin 2001, p. 12

² *Projet pilote. Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience dans le secteur de la fabrication métallique industrielle*, présenté au Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale, 19 juin 2001, p. 11

- Piloter des projets de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre auprès de 5 entreprises.
- Démontrer la pertinence de maintenir en emploi la main-d'œuvre de 55 ans et plus.
- Bâtir un outil global d'évaluation. Identifier des critères de mesure pertinents.

Pour atteindre ces objectifs, le CSMOFMI propose divers moyens.³

On mise d'abord sur la formation afin de mettre à jour les qualifications afin que les travailleurs vieillissants soient en mesure d'effectuer le travail dans des conditions changeantes et selon les changements dans la nature des tâches. Il s'agit donc :

- d'identifier les besoins de formation
- de choisir les travailleurs d'expérience pouvant bénéficier de formation qui les maintiendraient en emploi
- d'établir des échéanciers de formation.

Pour sa part, le mentorat est vu comme un lieu de partage des connaissances et de l'expérience. On l'envisage comme un moyen de valoriser le personnel vieillissant tout en contribuant à former la relève. Les étapes prévues sont :

- l'identification des compétences à transmettre en priorité
- l'énonciation des rôles et des responsabilités des mentors et des employés à charge d'un mentor
- l'identification des travailleurs pouvant agir comme mentors
- la définition des modalités de fonctionnement.

La gestion de carrière permet de prévoir le parcours des individus dans les différents emplois offerts dans l'entreprise. Il faut pour ce faire :

- identifier les types de postes pouvant faire l'objet d'une mobilité au sein de l'entreprise (ex. poste administratif, contrôle de la qualité, entretien préventif, formateur...)

³ *Projet pilote, Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience dans le secteur de la fabrication métallique industrielle*, présenté au Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale, 19 juin 2001, p. 13

- évaluer le potentiel des travailleurs, leurs forces, leurs habiletés, leurs réalisations et leurs intérêts
- identifier les possibilités d'évolution à l'intérieur de l'entreprise
- définir les compétences requises pour les postes à combler
- évaluer les objectifs de carrière des travailleurs
- cibler les besoins de formation pour combler les écarts entre les objectifs et les connaissances
- établir un cheminement de carrière.

La rotation des postes est vue comme un moyen de réduire la fatigue et la monotonie associées au travail, de même que de prévenir les lésions professionnelles (par exemple, les tendinites). Pour instaurer la rotation on prévoit :

- identifier les postes pouvant faire l'objet de rotation
- préciser les compétences spécifiques à développer
- identifier les travailleurs vieillissants susceptibles d'occuper un nouveau poste
- planifier la transmission des qualifications.

L'aménagement du temps de travail vise plusieurs objectifs. On le voit comme un moyen pour réduire la fatigue. C'est également un moyen pour maintenir les travailleurs vieillissants en emploi le temps de transmettre leur savoir-faire à une éventuelle relève. Finalement, dans son volet «retraite progressive», la réduction du temps de travail permet un passage graduel de l'emploi à temps plein à la retraite à temps plein, facilitant ainsi l'adaptation à une nouvelle situation. Les étapes prévues sont les suivantes :

- évaluer les aménagements possibles
- identifier les personnes intéressées
- s'entendre sur les arrangements potentiels en fonction des besoins de l'employeur et des travailleurs
- permettre aux travailleurs d'évaluer l'impact de la réduction du temps de travail sur leur revenu.

L'aménagement des postes de travail permet l'adaptation aux besoins des travailleurs. Cela peut réduire l'effort physique et donc rendre le travail moins pénible. C'est aussi un moyen de prévenir les lésions professionnelles et les accidents. Il faut alors :

- identifier les postes particulièrement exigeants (avec les travailleurs)
- procéder à une analyse ergonomique de ces postes
- déterminer les adaptations nécessaires
- analyser la faisabilité des arrangements suggérés
- procéder à l'aménagement des postes (avec assistance sectorielle et/ou CSST).

Parallèlement à l'implantation de ces mesures de gestion, le CSMOFMI a mandaté l'INRS pour effectuer une recherche exploratoire visant à documenter les pratiques du secteur.

Contenu du rapport de recherche

Le présent document fait état de la démarche suivie lors de cette recherche, de même que de ses résultats. Il comporte six chapitres.

Dans le premier, nous présenterons les objectifs de la recherche, la méthode de même que les entreprises que nous avons visitées.

Les cinq chapitres suivants sont consacrés à la description des résultats. Le chapitre deux fait état des pratiques de gestion de la main-d'œuvre vieillissante que nous avons recensées dans le secteur. Par la suite, nous présentons, dans deux chapitres distincts, la manière dont le vieillissement est défini d'abord par les employeurs, ensuite par les travailleurs. Dans le cinquième chapitre, nous abordons la question de la retraite : comment la gère-t-on et comment les travailleurs vieillissants la voient-ils? Le sixième chapitre porte sur les relations intergénérationnelles.

Pour terminer, nous reprendrons les éléments de la définition de la situation du vieillissement telle que produite par le CSMOFMI dans l'énoncé du projet pilote pour en tirer quelques conclusions en lumière des résultats de la recherche.

1. Présentation de la recherche : objectifs, méthodes et entreprises visitées

1.1. La recherche : objectifs et méthodes

Il s'agissait, d'une part, de repérer des pratiques de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ayant cours dans le secteur et, d'autre part, d'identifier les enjeux du vieillissement pour les travailleurs. En d'autres termes, nous avons cherché à savoir :

- comment les employeurs définissent-ils et prennent-ils en charge la question du vieillissement des travailleurs?
- comment les travailleurs définissent-ils le vieillissement au travail et quels sont les impacts du travail sur le vieillissement?

Ce questionnement avait pour but d'alimenter la rédaction des instruments de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et la réflexion du CSMOFMI pour ses actions futures concernant le vieillissement de la main-d'œuvre.

Le CSMOFMI a sélectionné et recruté les entreprises sur la base des contacts qu'il a établis à travers d'autres projets. Les résultats doivent donc être compris comme exploratoires ayant comme statut de suggérer des pistes de réflexion et de recherche.

Nous avons eu accès à douze entreprises, dans lesquelles nous avons :

- visité, lorsque c'était possible, les ateliers de production
- fait une entrevue d'environ une heure avec un représentant de l'employeur
- dans certains cas, fait une entrevue d'environ 30 minutes avec un travailleur de 50 ans ou plus ou un représentant syndical (lorsque la main-d'œuvre était

syndiquée et que le représentant syndical avait été avisé de notre présence, ce qui n'a pas toujours été le cas). Quelques employeurs nous ont permis de rencontrer 2 ou 3 travailleurs.

Lors des contacts téléphoniques, les employeurs rejoints ont tous été avisés de l'ensemble du protocole, y compris la visite de l'entreprise et l'entrevue avec des représentants syndicaux ou des travailleurs. Ils ont tous donné leur accord, mais en pratique, dans certains cas, nous n'avons pas pu mener l'ensemble des opérations ou nous avons dû nous déplacer à deux reprises.

Les entrevues avec les employeurs couvraient les sujets suivants :

- brève description des activités de l'entreprise et de l'organisation du travail
- conception du vieillissement et de ses impacts
- gestion de la main-d'œuvre vieillissante.

Les entrevues avec les travailleurs couvraient les sujets suivants :

- brève description du travail
- préoccupations liées au travail
- effets ressentis du vieillissement
- projets de retraite.

Les guides d'entretiens sont présentés en annexe. À noter qu'ils ont fait l'objet de nombreux ajustements sur le vif étant donné le peu de temps disponible pour mener les entretiens.

1.2. La recherche : les entreprises visitées

Le secteur de la fabrication métallique industrielle regroupe 1500 entreprises, surtout des PME. Il représente, selon les estimations, de 6 à 10% des emplois **manufacturiers** au Québec, soit environ 1 à 1,5% de l'**ensemble** des emplois.

C'est un secteur où il y a relativement peu d'investissements (si on compare avec l'ensemble du secteur manufacturier). La production y connaît beaucoup de fluctuations :

- sous-traitance : cycle des clients
- fabrication unique ou petites séries sur commande
 - aucun mécanisme de stabilisation de la main-d'œuvre malgré l'avis fréquent selon lequel il y a rareté de main-d'œuvre pour des postes clefs de l'entreprise.

En ce qui concerne les 50 ans et plus, les personnes rencontrées ignorent souvent quel est leur nombre dans l'entreprise et reconstituent l'information de mémoire durant l'entrevue. Dans les entreprises visitées, ils constituent entre un dixième et un tiers de la main-d'œuvre.

Le tableau suivant présente quelques caractéristiques des entreprises visitées aux fins de recherche.

Tableau 1. Quelques caractéristiques des entreprises visitées dans le cadre de la recherche.

<u>Entreprise</u>	<u>Activité ou produit</u>	<u>Nombre d'employés d'usine</u>	<u>Nombre 50 ans ou plus</u>	<u>Fluctuations des effectifs</u>	<u>Travailleurs rencontrés</u>	<u>Personnel syndiqué</u>	<u>Syndicat rencontré</u>
1	Structures métalliques	94	30	Assez stable	0	Oui	Oui
2	Équipements d'acier à usage industriel	5	1	En baisse (normalement 15)	0	Non	Sans objet
3	Boîtiers pour équipements de télécommunication	110	10	En baisse radicale	2	Oui	Oui
4	Fabrication, installation et entretien d'équipements pour papeteries	35	4	En baisse	0	Oui	Oui
5	Quincaillerie (sous-traitant pour autre fabricant)	22	3	Stable (lors des baisses d'activités, projets d'entretien)	0	Non	Sans objet
6	Pièces pour stérilisateurs	96	10	Cyclique mais en hausse depuis quelques années	2	Non	Sans objet
7	Presses pour imprimeries	15	5	En baisse	1	Non	Sans objet
8	Couteaux pour équipements industriels	28	5	Augmentation lente mais constante malgré les cycles de production (lors des baisses d'activités, projets d'entretien)	1	Non	Sans objet
9	Réservoirs et échangeurs de chaleur à usage industriel	40	13	En baisse. Fluctuations constantes	0	Non	Sans objet
10	Composantes d'acier pour véhicules	137	19	Cyclique. Au plafond du cycle	2	Oui	Non
11	Usinage	37	2	Assez stable	1	Non	Sans objet
12	Pièces pour produits divers (piscines, divans, patins...)	45	5	Hausse récente sinon stable	0	Oui	Oui (2)

2. Les pratiques de gestion de la main-d'œuvre vieillissante dans les entreprises visitées

Nous reprenons ici les pratiques envisagées dans le cadre du projet pilote pour présenter les résultats concernant la gestion de la main-d'œuvre vieillissante dans les entreprises à l'étude. Nous en avons regroupé quelques-unes afin d'éviter le plus possible la redondance.

Ce qui se dégage de cette recherche c'est que les pratiques pensées et implantées en fonction du vieillissement sont très rares. Aucune pratique dépassant le cadre du projet pilote n'a été identifiée.

2.1. La formation et le mentorat

Plusieurs employeurs nous ont dit faire de la formation et du mentorat, notamment par le biais du *Régime de qualification d'Emploi Québec*. Quelques-uns estiment qu'ils n'en font pas assez.

Certains font mention de partenariats avec les commissions scolaires pour l'embauche de finissants et pour des services de formation interne. Dans un cas, avec le service aux entreprises d'une commission scolaire, un «Carnet de progression des compétences» a été développé. Des démarches ont été tentées pour le faire certifier par un régime de qualification, mais elles ont échoué.

Le mentorat n'est pas toujours vu positivement. Pour un répondant, certains travailleurs feraient de bons formateurs vu leur expérience. Mais leur faible scolarité entraîne l'incapacité à transmettre ce qu'ils savent (il faut savoir organiser sa pensée par exemple).

Dans certains cas, on mentionne des résistances de la part des travailleurs vieillissants à transmettre leur savoir-faire. Quelques employeurs estiment que c'est

probablement, pour les travailleurs vieillissants, une manière de préserver leur poste. Un travailleur explique que dans son milieu de travail, les salaires ont été gelés. Selon lui, les anciens réagissent en manifestant moins de zèle au travail et leur relatif refus de transmettre leurs savoirs procède de cette dynamique.

Plusieurs travailleurs soulèvent le fait qu'avant il y avait beaucoup plus de temps pour former les autres. Maintenant, la manière dont les activités sont organisées et contrôlées ne laisse que peu de place à ces activités qui sont, à leurs yeux, naturelles.

Des employeurs insistent qu'à l'avenir ils vont tenter d'embaucher des gens déjà formés parce qu'ils craignent les conséquences de certains départs (retraites ou embauches par d'autres employeurs). Mais cela n'est pas possible pour tous les métiers.

Lorsque les employeurs affirment que les gens ne sont pas suffisamment formés, ce qu'il faut entendre dans plusieurs cas, c'est qu'ils ont peine à assumer le fait que les travailleurs nouvellement embauchés ou affectés à une tâche doivent nécessairement traverser une période durant laquelle ils seront moins performants que les plus anciens car ils doivent s'intégrer au groupe de travail et apprendre les spécificités du travail à accomplir à leur nouvel emploi. Dans leur esprit, les travailleurs devraient être immédiatement performants. Dans cette perspective, lorsqu'il est question de «*former*» un travailleur, on parle en réalité le plus souvent de le «*rendre performant*». Les employeurs déplorent qu'ils aient à assumer une période, plus ou moins longue, entre l'embauche (ou la nouvelle affectation) et la pleine capacité des travailleurs. Dans la plupart des cas, c'est tacite, mais certains l'affirment clairement, comme ce répondant qui dit :

«[Est-ce long d'entraîner un travailleur pour travailler ici] *Les soudeurs, ça se fait très vite. Les mécaniciens, c'est plus long. Entendons-nous. Ils arrivent ici avec leur métier. Ce sont les usages de la place, les procédés qui nous sont propres qu'ils doivent apprendre. Ça prend environ 6 mois à un an pour qu'ils deviennent bons.*»

2.2. *La gestion de carrière et la planification de la main-d'œuvre*

Il n'existe à peu près pas de prévisions sur les fluctuations de main-d'œuvre en raison des départs, notamment en raison des retraites. Les employeurs interrogés, pour la plupart, ne savent pas à quel moment les gens prennent et prendront leur retraite. Par conséquent, on n'a souvent pas idée du moment où il faudra remplacer la main-d'œuvre. Lorsqu'on les interroge à savoir combien de travailleurs ont 50 ans ou plus il répondent typiquement : « *Attends... y'a Roger, Jean-Marc, Yves, Robert...* ». De plus, il arrive que le nombre de ces personnes augmente au cours de l'entrevue.

La gestion de carrière est elle aussi fort peu présente. Dans certains milieux, les contremaîtres, voire les directeurs de production, sont d'anciens travailleurs. Cela n'est cependant pas le fruit d'une planification explicite. Un poste de contremaître se libère, on procède alors à un recrutement.

2.3. *La rotation des postes*

Cette mesure est absente dans les entreprises visitées, ce qui se comprend dans la mesure où il s'agit très souvent de métiers spécialisés, donc peu susceptibles de faire objet de rotation.

Dans quelques cas, il existait des postes où cette mesure aurait pu être envisagée. Dans une entreprise, on prévoit introduire davantage de polyvalence, mais cette idée est encore au stade de projet. La mesure n'a d'ailleurs rien à voir avec le vieillissement de la main-d'œuvre mais vise à faciliter l'application du juste-à-temps. Dans les autres entreprises où les tâches sont un peu plus normalisées, il n'est pas question de rotation.

2.4. *L'aménagement des postes de travail*

Il arrive que des postes soient réaménagés à la demande des travailleurs. Mais le phénomène est anecdotique, pas systématique. Par exemple, un travailleur qui avait mal au dos s'est vu attribuer un fauteuil ergonomique.

La notion de mérite est importante ici. Quelques employeurs ont en effet clairement exprimé que ce type d'aménagement est possible pour les travailleurs qui, du point de vue de l'employeur, ont un comportement désirable ou un rendement approprié.

«[Est-ce une politique formelle de l'entreprise ou votre pratique personnelle?] Je ne sais pas [si c'est une politique formelle]. Je pense que c'est tout à fait normal, mais je ne sais pas si tout le monde le fait. Les cas où je l'ai fait, c'est mérité, et c'est généralement rendu. Mais, de l'autre côté, si l'employé niaise, il n'aura rien.»

Par ailleurs, un employeur mentionne qu'il faut faire attention pour que les réaffectations ne deviennent pas discriminatoires ou dévalorisantes pour les travailleurs.

Certains travailleurs estiment que les exigences sont tacitement un peu moins élevées envers eux qu'envers les plus jeunes.

Dans les entrevues avec les travailleurs, l'usure, la fatigue, la diminution des capacités sont des aspects importants du vieillissement.

2.5. *L'aménagement du temps de travail et la retraite progressive*

Aucun aménagement du temps de travail ne tient compte du vieillissement, si ce n'est de rares cas de retraite progressive. Le cas le plus fréquent est le travail sur quatre jours avec la cinquième journée compensée par les rentes du Québec. Est-ce favorisé par les employeurs? Les employeurs qui le pratiquent ne veulent pas que ça devienne systématique parce qu'ils considèrent que c'est complexe à gérer, particulièrement dans les occupations où il y a peu d'effectifs.

Le temps supplémentaire est abondant dans ce secteur. C'est même, avec le cycle des mises à pied et des embauches, la façon privilégiée pour gérer les fluctuations de la production. Les travailleurs se plaignent de cette situation et disent qu'ils sont fatigués et las de tant travailler.

«J'ai déjà été pas mal plus hot, j'ai déjà aimé pas mal plus ça. J'ai commencé en 196X. J'ai toujours fait un nombre d'heures hallucinant. En termes d'heures travaillées, j'ai dépassé 65 ans depuis bien longtemps. Donc, je suis un peu tanné.»

Une méthode de rétention, selon les travailleurs, serait d'abaisser le temps de travail. Mais les employeurs pensent que c'est trop compliqué à cause des remplacements.

3. La définition du vieillissement par les employeurs

3.1. Un portrait des travailleurs âgés, tel qu'esquissé par les employeurs

Dans les réponses directes à la demande de décrire les travailleurs vieillissants, les employeurs mettent la plupart du temps l'emphase sur l'individualité, c'est-à-dire qu'ils estiment que les différences entre les travailleurs sont des questions de personnalité, pas des questions d'âge.

«Faut être psychologue quand on gère des travailleurs. Je les connais très bien individuellement, donc je n'ai rien de spécial à dire concernant les plus âgés.»

Il se dégage néanmoins des réponses à cette question et des propos recueillis ailleurs dans l'entrevue quelques caractéristiques fréquemment attribuées aux travailleurs vieillissants.⁴

⁴ Les réponses sur les jeunes sont beaucoup plus stéréotypées (et négatives!), même de la part d'interlocuteurs relativement jeunes (quarantaine).

3.1.1. L'expérience

La première chose qui ressort de la définition des travailleurs vieillissants c'est l'expérience (au point que les deux sont souvent confondus).

«Ce sont des gens qui peuvent apporter beaucoup à l'entreprise et aux plus jeunes. Je parle des âgés mais qui ont beaucoup d'expérience dans l'entreprise, qui connaissent leur métier. Les vieux en général sont plus matures, mais l'expérience compte beaucoup.»

Lorsque nous demandons aux directeurs de nous parler des travailleurs âgés, il se dégage des réponses qu'il y a, en fait deux catégories de travailleurs vieillissants. Dans la première, on assimile l'expérience ou la qualification à l'âge. Dans la deuxième, on place les travailleurs non-qualifiés et tout se passe comme s'ils n'existaient pas. Autrement dit, lorsque les employeurs parlent des travailleurs vieillissants, ils réfèrent à leur main-d'œuvre qualifiée et oublient les autres.

3.1.2. L'adaptation et la polyvalence

On souligne beaucoup que les travailleurs âgés ont des difficultés d'adaptation et qu'ils manquent de polyvalence, même si dans certains cas, on ajoute qu'ils savent plus de choses. On leur attribue l'incapacité ou le manque d'intérêt (ou de volonté) pour l'apprentissage de l'informatique. On les considère routiniers et on estime qu'ils ont des savoir-faire pointus et sont incapables de faire autre chose. On pense aussi qu'ils sont difficiles à former car peu scolarisés et réfractaires à l'apprentissage.

Au-delà du contenu, ce qui est remarquable c'est la quasi-universalité de ce critère dans l'évaluation des travailleurs âgés. D'un côté, la réponse générale à la question de décrire les travailleurs âgés est qu'il n'y a pas de différence avec les autres, ou encore que les caractéristiques sont individuelles. D'un autre côté, le stéréotype du manque de capacité d'adaptation et de changement distingue nettement les plus âgés des plus jeunes dans le discours des interlocuteurs.

3.1.3. Les caractéristiques morales

On attribue aux travailleurs âgés les caractéristiques suivantes : loyauté, discipline, amour du travail, fiabilité. Ces qualités manqueraient aux jeunes qui, pour plusieurs répondants, n'ont pas d'attachement, pas de sens de l'engagement et ont une approche instrumentale au travail.

«Les plus âgés, ce sont des gars de la compagnie, des pros "Nom de l'entreprise". Ils s'identifient plus à l'entreprise.»

3.1.4. Le lien âge – productivité vu par les employeurs

Pour la plupart des répondants il n'y a pas de lien entre l'âge et la productivité. On affirme qu'il s'agit d'une caractéristique individuelle, que le principal déterminant de la productivité c'est «le cœur à l'ouvrage». Une personne mentionne que la technologie a éliminé tout lien qui pouvait jadis exister entre âge et productivité. Un autre estime qu'à tout âge il y a des improductifs.

Deux personnes affirment que le lien entre l'âge et la productivité est positif. Elles ajoutent que si il y a des difficultés physiques, l'expérience compense. L'une mentionne qu'à son avis, à tout âge, le plus grand obstacle à la productivité est que certains sont incapables de laisser leurs problèmes personnels de côté lorsqu'ils viennent travailler.

Finalement, deux répondants affirment que le lien est négatif. L'un ajoute toutefois que le déclin dû au vieillissement est minime, qu'il y a compensation par le savoir-faire. Il dit, de toute façon que le fait que les plus âgés soient un peu moins productifs ne dérange rien, tout en insistant sur le *un peu moins*. L'autre répondant estime que le déclin est dû au fait que les travailleurs âgés n'ont plus rien à prouver et qu'ils se contentent de faire ce qu'ils ont à faire ou travaillent strictement pour le plaisir.

3.2. *Les préoccupations des travailleurs âgés, telles que vues par les employeurs*

Pour plusieurs employeurs, les travailleurs vieillissants n'ont pas des préoccupations différentes de celles des jeunes. Mais certains ajoutent qu'à leur connaissance ils n'en ont pas, mais cela ne veut pas dire que c'est le cas.

Parmi ceux qui formulent une réponse, on identifie les préoccupations suivantes :

- le temps supplémentaire : les plus âgés disent que ce sont les jeunes qui ont besoin d'argent (on ajoute que pour l'entreprise il est préférable que le temps supplémentaire soit fait par les plus vieux qui sont plus expérimentés)
- l'environnement et les conditions de travail :
 - température
 - organisation (les plus vieux ne veulent pas que l'on change leurs habitudes)
 - perte d'autonomie et d'indépendance due au travail en équipes
 - sécurité (plus difficile de trouver nouvel emploi si on perd l'actuel)
- la fierté du travail : les plus vieux ne travaillent plus pour l'argent mais pour l'amour du travail
- les assurances de plus en plus onéreuses et dont la couverture est de plus en plus restreinte.

3.3. *Les problèmes associés au vieillissement du point de vue des employeurs*

À la question : «le vieillissement pose-t-il des problèmes à l'entreprise?», les répondants ont identifié peu de problèmes qu'ils associent au vieillissement. Quatre répondants affirment qu'il n'y a aucun problème à cet égard.

Ce qui revient le plus souvent c'est la difficulté de remplacer ceux qui partent. La préoccupation dans ce cas est que les novices sont moins productifs et moins expérimentés que ceux qui ont quitté après des années de service.

Quelques personnes mentionnent qu'avec le vieillissement surgissent des maladies ou d'autres problèmes physiques (lésions, perte de force, etc.). Pour un employeur,

il y a un employé qui pose problème à cet égard et c'est ce cas qui prend toute la place durant l'entretien. Pour un autre, la chose le frappe car il y a eu quelques cas récemment, mais en général ce n'est pas quelque chose de dérangeant : c'est normal et on n'y prête pas plus d'attention que ça. Quelques-uns pratiquent des aménagements pour le travail, pour les employés qu'ils jugent «méritants».

Globalement, sur la question de l'effet du vieillissement au travail sur le corps, les réponses sont quelque peu paradoxales. On affirme que le travail est dur, mais que des aménagements ne sont pas nécessaires. Par ailleurs, la santé est l'un des problèmes soulevés pour les entreprises, mais aucun lien n'est fait avec le travail.

On mentionne également qu'il est difficile d'implanter les changements organisationnels auprès des travailleurs vieillissants, qui ont moins de capacités d'adaptation que leurs cadets.

Un répondant croit que l'intérêt au travail n'est plus le même. Mais il nuance en disant que cela dépend de la nature du travail. Dans un travail qui offre de la variété, des défis et des occasions d'apprentissage, l'intérêt existe à tout âge. Finalement, ce n'est pas une question d'âge, mais une question de travail effectué.

Finalement, un répondant mentionne que l'insécurité s'accroît avec l'âge en raison des fluctuations du nombre d'employés dans l'entreprise. Ce patron (lui-même un ancien travailleur d'usine) considère en effet qu'il est de plus en plus difficile de se faire embaucher à mesure que l'on avance en âge⁵. Les fluctuations du volume d'emploi font craindre à tous les employés qu'ils pourraient perdre le leur. Mais les conséquences en sont plus graves pour les travailleurs âgés qui, bien souvent, n'ont aucun diplôme (et c'est vrai, ajoute-t-il, pour bien des travailleurs dans tout le secteur, pas seulement dans cet établissement).

⁵ Les statistiques confirment son jugement.

4. La définition du vieillissement par les travailleurs

4.1. La signification du vieillissement dans l'emploi et dans l'entreprise

Plusieurs travailleurs soulèvent des considérations d'ordre physique :

- musculation et force
- fatigue et endurance
- vue
- ouïe

«Vieillir me fait très peur. J'ai peur de la perte d'énergie que ça entraîne. Déjà je le sens même si je suis en pleine forme. Vieillir ça veut dire une condition physique sur une pente descendante, une énergie sur une pente descendante (...). J'ai peur des difficultés que tout cela entraîne. C'est difficile d'aimer, de vouloir des choses, mais de ne pas être capable de les faire.»

Plus sombrement, le vieillissement signifie l'approche de la mort.

«[Est-ce que vous parlez du vieillissement entre collègues?] C'est un sujet de discussion très fort. Ça fait drôle de dire ça, mais la gang de vieux ici... Tous les jours, il y en a un qui arrive avec quelque chose comme «t'as vu ça dans le journal, il y a 20 morts dont certains à partir de 48 ans». On attend-tu de mourir pour partir d'ici?»

Cela représente aussi une sécurité. Lorsqu'ils occupent leur emploi depuis longtemps, les travailleurs ne craignent pas, à moins d'une catastrophe comme dit l'un d'entre eux, de se retrouver sans travail. Cela est particulièrement vrai pour ceux qui ont acquis leur métier en travaillant : *«l'apprentissage sur le tas, ce n'est pas transférable.»*

Mais beaucoup d'entreprises n'ont pas de régime de retraite, c'est donc l'avenir qui fait peur : aura-t-on suffisamment d'argent pour vivre une fois la retraite arrivée?

Plusieurs répondent que ça veut dire que la retraite est proche... et personne ne s'en plaint (voir ici-bas).

Un travailleur estime que les changements technologiques ont fait que le travail manuel est beaucoup moins valorisé, voir carrément raillé par certains. On se moque, dit-il, un peu du savoir-faire.

«Mon savoir n'est plus reconnu. Je ne touche pas trop aux ordinateurs. Ça ne m'attire pas. La connaissance des choses que l'on a sur le terrain est toujours meilleure que le virtuel.»

Enfin, pour un répondant, plus jeune que les autres (début cinquantaine) vieillir n'a aucune signification particulière. Il pense que ça dépend du travail : lorsqu'on aime son travail, on ne vieillit pas. Peut-être, ajoute-t-il, qu'on est moins alerte, mais l'expérience compense.

4.2. Aménagements souhaités

Peu de travailleurs expriment le souhait d'aménagements dans leur travail. Parmi ceux qui ont exprimé des souhaits à cet égard, on mentionne :

- avoir plus de responsabilité par rapport à la sécurité au travail
- les syndicats pensent que les affectations devraient tenir compte de l'âge
- beaucoup disent que rien ne fera changer la date de leur retraite sauf l'argent qui l'accélérait
- quelques-uns souhaitent des mesures de réduction du temps de travail soit travailler moins de jours, soit arrêter de faire du temps supplémentaire.

4.3. Préoccupations

4.3.1. La retraite

Pour la plupart, le vieillissement évoque l'approche de la retraite que certains voudraient plus proche qu'elle ne l'est dans leur cas : *«si je pouvais, je partirais demain»*.

4.3.2. Sécurité et insécurité

Pour certains travailleurs, le vieillissement c'est aussi une progression en ancienneté, donc une sécurité accrue. Mais, en même temps, la fragilité de certaines entreprises entraîne une insécurité individuelle. En effet, avec l'âge, augmente la probabilité du savoir non-certifié. Par conséquent, si l'entreprise ferme ou procède à des licenciements, les travailleurs ayant appris sur le tas ou ayant œuvré des années aux mêmes tâches auront plus de difficultés que les autres à se retrouver du travail.

Pour un travailleur, sa grande préoccupation et celle de ses collègues est le régime de retraite.

«À 50 ans, on y pense. Quand on est jeune, on ne pense pas à ça, c'est normal.»

« Les plus vieux veulent plus de sécurité. Les plus jeunes veulent de meilleurs salaires. Ils se soucient moins des assurances.»

Pour quelques-uns, la question de la sécurité est inversée : ils ont une maison, un véhicule payés, ils ont des loisirs et n'ont plus de soucis d'argent, contrairement à leur années de jeunesse.

4.3.3. L'approche de la mort et la maladie

Avec la retraite, les répondants estiment que c'est le sujet le plus fréquent de discussion (relative au vieillissement) entre les travailleurs.

«Il y en a un, du même âge que moi qui est parti [mort] subitement, 2 jours après sa fête de 60 ans. Ça donne un choc... il avait le même âge que moi.»

«[Le vieillissement est-il un sujet de discussion entre collègues?]. Ça va arriver quand il y a en un qui part [ie qui meurt]. On se dit «pourquoi on attend?» Laisse faire les héritiers, ils travailleront comme on l'a fait. Tu

regardes dans le journal et il y a de plus en plus de monde de nos âges qui partent.»

«D'abord, je ne me sens pas vieux... Je ne suis pas malade. [Est-ce que pour vous ça veut dire qu'on est vieux à partir du moment où on est malade?]. Être vieux, ça ne veut pas dire être malade... mais, quand on est malade, on se sent vieux... et on vieillit plus vite.»

4.3.4. Conscience grandissante du caractère pénible du travail

Beaucoup de travailleurs rencontrés nous ont dit que leur travail est fatigant, sale, usant, pénible. Certains me disent être «*moins capables*» qu'avant. C'est un des facteurs majeurs du désir de retraite.

Ces remarques n'empêchent pas, la plupart du temps, les gens d'exprimer l'amour de leur travail. Il faut distinguer entre **le contenu du travail** qui donne place à l'expression de beaucoup de satisfaction et **les conditions de travail** qui suscitent les critiques. À cet égard, d'ailleurs, les commentaires ne sont pas spécifiques au vieillissement, mais touchent souvent à des aspects plus généraux du travail où de l'organisation.

«Le travail me tient en forme. Ça me garde actif. (...) Aussi, c'est divertissant parce que je côtoie beaucoup de monde.»

«Moi j'aime l'ouvrage que je fais. J'ai toujours été comme ça. C'est vrai que j'aime peut-être moins les nouvelles méthodes. (Par exemple?) Donner l'ouvrage aux jeunes sans leur montrer, ça ne les aide pas à apprendre.»

«Chacun des gars ici est à sa place, a sa formation dans son domaine. (...) Les problèmes c'est le temps supplémentaire et le travail à l'extérieur.»

5. La retraite

5.1. Gestion de la retraite

Dans la plupart des entreprises visitées, il n'y a pas de régime de retraite.⁶

Dans quelques entreprises, il y a eu peu de retraites soit parce que la main-d'œuvre est peu abondante et pas très âgée, soit parce qu'il s'agit d'entreprises relativement jeunes.

Parmi ceux qui le savent, les répondants estiment que les retraites se prennent autour de 62 à 65 ans. Ailleurs, plusieurs employeurs ne connaissent pas exactement l'âge de la retraite.

La retraite n'est au dire des interlocuteurs ni encouragée, ni découragée et, tel que nous l'avons mentionné ici-haut, à part quelques cas de retraites progressives, il n'y a pas d'aménagements spéciaux.

5.2. Conception de la retraite par les travailleurs

Plusieurs d'entre eux partiraient à la retraite s'ils en avaient les moyens, pour les raisons suivantes :

- lassitude du travail et fatigue
- profiter de la vie avant de mourir
- projets personnels (voyage, bricolage, sport...)
- prise de retraite par la conjointe.

Dans de rares cas, et apparemment surtout pour les plus jeunes parmi les travailleurs que nous avons rencontrés (début ou mi-cinquantaine) la retraite n'a jamais encore fait l'objet de questionnement.

⁶ «Bâtir sa sécurité financière» est largement considéré par les employeurs comme une responsabilité individuelle... pour des travailleurs qui gagnent au mieux \$18 à \$25 de l'heure... dans les occupations les plus payantes, après 30 ans de services, pour une génération où souvent un seul revenu faisait vivre toute la famille...

«Je ne me suis pas posé cette question. Moi, j'aime travailler. Je ne me sens pas vieillir. Ai-je l'air de quelqu'un de 5X ans?»

Certains expriment de l'ambivalence : leur travail les satisfait, même s'ils sont las de travailler. Plus précisément, on exprime de la satisfaction envers le contenu du travail et dans certains cas, envers les conditions de travail, en même temps que de l'insatisfaction envers le nombre trop élevé d'heures de travail et les aspects pénibles du travail (efforts physiques, saleté...). Et, dans certains cas, envers les contraintes générales de la vie de travailleur : se lever le matin, avoir un patron qui nous dit quoi faire, faire toujours la même chose...

Enfin, un travailleur dit que lui et ses collègues plus vieux ont hâte de partir à la retraite. Mais certains craignent toutefois de s'ennuyer un peu : de l'activité, des collègues ou de ne pas trop savoir quoi faire de tout ce temps.

«Moi je dis qu'il faut que tu te prépares à ça. C'est sûr que c'est pas facile. Faut s'ajuster.»

6. Les relations intergénérationnelles

Les répondants, employeurs ou travailleurs, sont quasi-unanimes : à leur avis, il n'y a pas de problèmes liés à la question des relations entre les générations. Dans deux milieux on souligne des tensions interethniques, mais rien qui ne serait relié à l'âge. Voici un aperçu des réponses obtenues.

Du côté des employeurs, on affirme que :

- Les critères d'embauche préviennent les conflits (on n'embauche pas de candidats qui présentent des signes de personnalité conflictuelle).
- Il arrive que des plus vieux transmettent plus difficilement l'information dont ils disposent (réflexe de protection de leur emploi). Dans ces cas, les plus jeunes «brassent» et finissent par obtenir ce dont ils ont besoin. Mais, il ne s'agit pas, à proprement parler, de conflit intergénérationnel.

- Il y a des «affinités naturelles» à l'intérieur des groupes d'âge (à cause, notamment, des similitudes d'intérêts et d'activités), ce qui fait que les gens ont tendance à se regrouper par âge. Mais cela n'entraîne pas qu'il y ait de conflit intergénérationnel.
- Les conflits sont des questions de personnalité, pas d'âge.

«Un travailleur est un génie dans sa job, mais le pire de la gang. Il a une personnalité vraiment pas plaisante. Un jour, tu es son meilleur ami, le lendemain, tu ne peux pas lui parler. Les autres s'entendent bien, peu importe l'âge, l'ethnie. (...) C'est sûr qu'il y a des désaccords, mais ce n'est pas un problème.»
- Certaines activités favorisent de bonnes relations entre les générations.

«Il y a 4 ans, nous avons monté un programme de compagnonnage. Les compagnons avaient entre 5 et 12 ans d'ancienneté, les apprentis entre 2 et 7 ans. Les compagnons sont demeurés des références pour les moins anciens. Cela a favorisé un bon climat entre les générations. Il y a beaucoup d'entraide.»

Du côté des travailleurs, on affirme que :

- *«Avant, avec l'ancienne mentalité, les vieux se prenaient pour d'autres et blâmaient toujours les jeunes (ce n'est plus comme ça aujourd'hui).»*
- Les jeunes se fient aux plus âgés à cause de leur expérience.
- Si on discrimine, on ne peut pas apprendre aux jeunes à travailler.

Il y a par contre un élément potentiellement conflictuel qui, souvent, n'est pas abordé comme tel. Les jeunes sont plus formés et valorisent davantage la diplomation, les plus anciens sont plus expérimentés et favorisent davantage l'ancienneté.

Conclusion

Retour sur les éléments de la situation décrits par le Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle

Notre recherche confirme plusieurs des éléments de situation décrits par le CSMOFMI dans l'énoncé du projet pilote :

- absence de gestion de la main-d'œuvre d'expérience dans les entreprises
 - la question du vieillissement est très peu prise en compte dans la gestion
 - les quelques mesures existantes ne sont pas généralisées et sont adoptées selon l'évaluation subjective du superviseur plutôt que selon des critères d'admissibilité bien définis
 - Ces entrevues ont certainement été pour plusieurs un premier contact avec une réflexion sur le vieillissement de la main-d'œuvre. Il y a une nette opposition entre la vision des employeurs et celle des travailleurs. Le CSMOFMI aura un travail très important d'information et d'éducation à faire s'il souhaite poursuivre l'implantation d'instruments de gestion en lien avec le vieillissement de la main-d'œuvre. Les employeurs ont l'habitude de penser la question de la gestion de la main-d'œuvre dans un marché d'abondance de main-d'œuvre. Les réflexes devront être passablement modifiés si, comme il y a lieu de le croire, la main-d'œuvre se raréfie en raison du vieillissement de la population.

- méconnaissance du processus de vieillissement de la main-d'œuvre et de ses impacts
 - les effets du vieillissement sont identifiés différemment par les travailleurs et par les employeurs
 - plusieurs impacts des conditions de travail sur le vieillissement sont méconnus
 - le vieillissement est largement considéré comme un phénomène dont les manifestations et les conséquences sont une responsabilité

individuelle. Or, pour aménager les milieux de travail en regard du vieillissement de la population, il faudra inverser le raisonnement pour réfléchir aux manières d'aménager le travail de manière à prévenir l'usure et à améliorer les conditions de travail en général, mais plus particulièrement dans les années précédant la retraite

- inadaptation des lieux physiques de travail pour ces groupes d'âge.
 - il n'y a pas de réponse claire à cette question. Les travailleurs ressentent les effets de l'usure, ce qui laisse suggérer que des adaptations pourraient leur venir en aide. Mais nous n'avons pas eu la possibilité de faire d'analyse pouvant mener à une réponse à cette question.

Par ailleurs, d'après nos résultats, il faudrait corriger certains des postulats du projet pilote.

- Les employeurs de ce secteur ne pratiquent pas l'exclusion des travailleurs vieillissants.
- Nous n'avons pas constaté l'existence des barrières d'âge dans les entreprises (ça ne veut pas dire qu'il n'y en pas!). Les travailleurs vieillissants eux-mêmes affirment être respectés, écoutés. En fait, d'après ce que nous avons entendu, ce serait plutôt les jeunes qui sont victimes de préjugés et de traitement plus sévère. Il faut sans doute y voir un effet de sélection : les plus âgés qui sont demeurés à l'emploi de l'entreprise sont ceux qui «faisaient l'affaire». À partir du moment où ils ont fait leur place, ils ne font plus l'objet des jugements, du tri...

Finalement, nous ne pouvons nous prononcer sur les questions suivantes.

- Il y aurait, selon les termes du projet pilote, difficulté de reconnaissance par les entreprises de l'expérience et des compétences acquises. Il nous semble au contraire, au moins au plan symbolique et pour certains métiers, que l'expérience est très valorisée dans ce milieu. Est-ce que ça se traduit par un comportement qui manifeste cette reconnaissance? C'est à cet égard qu'il nous est impossible de conclure.

- La résistance au changement est sans doute un des stéréotypes les plus véhiculés ici comme ailleurs. De là à dire que c'est une caractéristique réelle des travailleurs vieillissants, nous ne pouvons nous prononcer de manière tranchée... mais nous en doutons. Dans l'expérience pilote, certains travailleurs ont été placés devant des changements importants, mais dans des conditions adéquates. Leur participation a été très importante. Les travailleurs qui questionnent sont souvent vus comme résistant au changement. Mais n'y a-t-il pas parfois de bonnes raisons d'émettre des réserves? A-t-on demandé aux gens pourquoi ils s'opposent avant de supposer que c'est parce qu'ils ont une sorte de défaut de fonctionnement qui serait lié à l'âge?

Sur l'absence de mesures de gestion liées au vieillissement

Le vieillissement n'est pas une préoccupation concrète des employeurs de ce secteur. C'est une question qui n'existe pas de ce point de vue. La réflexion est à peine esquissée. La brièveté des réponses, le peu de disponibilité des répondants, l'accès restreint aux travailleurs, de même que les hésitations dans les réponses sont autant de témoignages à cet effet. Le manque d'aménagements et le fait que les réponses glissent rapidement vers d'autres sujets sont également témoins de cette conclusion.

Ce qui préoccupe les employeurs c'est la relève. Mais peu de mesures concrètes sont mises en œuvre pour solutionner les problèmes identifiés et ces mesures n'impliquent pas la main-d'œuvre vieillissante.

La taille des entreprises est un autre facteur qui explique la faible formalisation de la prise en compte du vieillissement. Par exemple, il est compliqué de réduire le temps de travail dans une entreprise qui emploie seulement 25 personnes qui ne travaillent pas toutes au même poste.

Par ailleurs, les structures et habitudes de gestion y sont également pour beaucoup. Dans une entreprise où c'est la même personne (ou un tout petit groupe) qui fait

toute la gestion, il est peu probable de retrouver une gestion de la main-d'œuvre structurée. De plus, le paternalisme à l'honneur dans ce secteur introduit une façon de faire au cas par cas, selon le jugement du superviseur sur son employé, jugement qui est souvent fait de critères personnels et variables selon les individus (tant les évaluateurs que ceux qui sont soumis à l'évaluation) et les événements. De telles pratiques laissent peu de place à une gestion normalisée.

Par ailleurs, il y a peu de revendications de la part des travailleurs. Il s'agit d'une main-d'œuvre peu syndiquée, donc sans rapport de force par rapport aux employeurs. La gestion paternaliste est également un terreau de loyauté et de soumission. Finalement, le discours des entreprises sur leur situation prête peu à la revendication : lorsque l'on convainc les travailleurs que l'on est dans une situation précaire, ces derniers se sentent malvenus de faire des réclamations. On sait d'ailleurs qu'historiquement les périodes de difficultés économiques prêtent peu à la revendication. On peut appliquer le même raisonnement à l'échelle des entreprises.

Un mot sur les difficultés de recrutement

Lorsque cette difficulté est soulevée par les interlocuteurs, il s'agit, le plus souvent, de quelques postes dans l'entreprise.

De plus, il faut bien faire attention au contenu de la définition des difficultés de recrutement. Il se dégage de nos entretiens que cette notion a en effet deux sens bien distincts, qui n'ont pas les mêmes conséquences pratiques, surtout en termes de *définition d'éventuelles politiques publiques*. Le premier sens de la difficulté de recrutement peut être une réelle pénurie sur le marché : l'entreprise ne trouve pas les candidats qu'il lui faut parce que personne n'a les qualifications formelles requises. Le deuxième sens est beaucoup plus relatif : il s'agit du refus des employeurs d'assumer la période d'adaptation à l'emploi, période où l'employé n'est pas pleinement productif car il apprend, sur la base de ses connaissances et / ou certifications antérieures, les spécificités de l'entreprise tant en termes de son fonctionnement que des caractéristiques particulières des tâches.

Sur les questions de recherche

Pour terminer, revenons sur nos deux grandes questions de recherche.

Comment les employeurs définissent-ils et prennent-ils en charge la question du vieillissement des travailleurs?

Pour les employeurs, la question du vieillissement est très peu définie. Les réponses que nos questions ont amenées tournaient souvent autour de la question du recrutement, bien davantage qu'autour de la question du vieillissement.

La question qui occulte les autres est celle de la transmission des savoir-faire.

Finalement, le vieillissement fait l'objet de très peu d'aménagements spécifiques et lorsque ceux-ci existent, ils sont faits «au mérite», c'est-à-dire selon l'appréciation personnelle du superviseur du travailleur concerné et non d'aménagements définis selon des critères explicites, connus.

Comment les travailleurs définissent-ils le vieillissement au travail et les impacts du travail sur le vieillissement?

Pour les travailleurs non plus le vieillissement *au travail* n'est pas une question bien définie. Mais pour eux, qui vivent la situation, les réponses viennent quand même plus facilement et sont définies autour de deux grands axes : l'usure et la retraite. Les deux sont d'ailleurs reliés : les travailleurs expriment encore leur amour du métier, mais sont trop fatigués et las pour continuer à travailler.