

Pratiques de gestion et rapports d'âge en milieu de travail

Yolande Pelchat, André Campeau, Julie Bradette et Michel Vézina

yolande.pelchat@cchvdr.qc.ca

andre.campeau@cchvdr.qc.ca

julie.bradette@cchvdr.qc.ca

michel.vezina@cchvdr.qc.ca

Équipe RIPOST

Direction de l'enseignement et de la recherche

CSSS Québec-Sud, Centre affilié universitaire

55 chemin Sainte-Foy,

Québec, Québec, G1R 1S9

Introduction

Au Québec, comme dans bon nombre de sociétés industrialisées, le vieillissement de la main-d'œuvre préoccupe. Au cours de la dernière décennie, les débats autour de cette question, les projets de recherche, les énoncés de politiques et les stratégies à mettre en œuvre se sont multipliés. Pour la grande majorité d'entre eux, les divers acteurs concernés ont abordé la question sous l'angle des travailleurs « âgés » ou « vieillissants », qualificatifs qui renvoient généralement à un groupe d'âge particulier, soit les 45 ans ou plus. Les recensions d'écrits récentes (Beausoleil, 1998; Campeau et Bradette, 2002; Damasse et Doyon, 2000; David et coll., 2001) révèlent, il va sans dire, que les chercheurs se sont davantage affairés, soit à circonscrire les effets de l'avancée en âge et les différents types de stratégies qui permettent aux travailleurs vieillissants de compenser le déclin de leurs capacités fonctionnelles^[1], soit à examiner les politiques sociales et les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante, notamment leurs politiques et programmes de gestion des ressources humaines^[2]. Dans cette perspective, adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre équivaut à adapter les milieux de travail aux caractéristiques, capacités et aptitudes, des travailleurs vieillissants.

Dans le secteur public québécois, les prises de position dans ce sens sont nombreuses. À titre illustratif, mentionnons la stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM, 2002) qui met l'accent sur l'adaptation des milieux de travail et des politiques publiques de manière à favoriser le maintien en emploi des travailleurs plus âgés. Dans une perspective similaire, Emploi-Québec a énoncé sa propre stratégie qui prévoit un ensemble de mesures visant l'insertion et le maintien en emploi des travailleurs et des travailleuses de 45 ans et plus (Emploi-Québec, 2002). Signalons également les orientations du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale qui précisent que les personnes de 45 ans et plus constituent un groupe vulnérable sur le marché du travail (MESS, 2002).

Depuis peu, la réflexion sur l'évolution démographique de la main-d'œuvre emprunte également une autre avenue, celle des effets de la co-présence de plusieurs générations dans un même milieu de travail

et des risques de tensions et de conflits intergénérationnels qui y sont associés. À ce titre, les travaux sur la transmission intergénérationnelle des savoirs en milieux de travail (Cloutier et coll., 2002; Lefebvre, 2000) témoignent de l'introduction progressive de la question des rapports entre employés d'âge différent dans l'espace de réflexion sur l'organisation du travail et les pratiques de gestion. Cependant, au Québec, le thème de la gestion des « générations au travail » n'a pas suscité le même engouement qu'aux États-Unis où de nombreux ouvrages destinés aux gestionnaires ont vu le jour (ex. Lancaster et Stillman, 2002; Raines, 2003; Zemke et coll., 2000). Pourtant, les inquiétudes sont bien présentes. C'est du moins ce que traduisent, par exemple, les propos de Gilles Laflamme, directeur du Département des relations industrielles de l'Université Laval, dans sa préface aux actes du colloque *La gestion des âges* tenu en 2002. Les mutations démographiques, affirmait-il, exigent « une gestion des tensions qu'elles provoquent au sein [...] des organisations, tensions que certains n'hésitent pas à qualifier de conflit intergénérationnel (Lamonde et coll., 2002). Au Québec, on assisterait, comme d'autres ont tenu à le signaler, à « une détérioration évidente des relations intergénérationnelles dans les milieux de travail » (Hallé, 2003).

Peut-on imaginer d'autres façons de penser la relation âge/travail qui permettraient d'élargir la réflexion sur les pratiques de gestion en milieux de travail? Qu'elles soient centrées essentiellement sur les travailleurs vieillissants, ou qu'elles s'attardent à définir ce qui distingue les travailleurs de groupes d'âge différent, les avenues empruntées jusqu'à maintenant nous semblent comporter plusieurs lacunes. Nous éviterons ici les débats, par ailleurs fort pertinents, entourant les usages multiples et insuffisamment explicités de la notion de génération. Comme l'a déjà souligné Chauvel, dans sa critique, « [...] génération est un beau mot, élégant, fort, profond, plein de sens, connu de tous et dont l'usage ne se réduit pas aux sciences sociales » (Chauvel, 2002 : 16). Notion passe-partout, moins rébarbative que celle de cohorte, largement utilisée par les médias, elle se prête à toutes les circonstances. À moins que son contenu ne soit chaque fois soigneusement défini, elle peut contribuer à masquer d'autres réalités, par exemple les rapports de sexe ou de classe (Attias-Donfut et Arber, 2000; Bengston, 1993; Gaullier, 1994; Guillemard, 1996; McDaniel, 1997; Ortner, 1998). La décision d'en faire usage doit donc être assortie de maintes précautions. Ne disposant pas ici de l'espace nécessaire pour apporter une contribution significative à ces débats, nous avons choisi d'éviter le recours à la notion de génération ^[3].

Dans le texte qui suit, nous tentons de contrer ce qui nous apparaît une autre lacune des travaux réalisés jusqu'à maintenant. Nous avançons que la réflexion sur le vieillissement de la main-d'œuvre est demeurée prisonnière d'un mode de gestion du social qui repose sur une fabrication *a priori* de groupes distincts à partir de variables facilement repérables telles que l'année de naissance, l'âge, le sexe, etc. (par exemple, les travailleurs de plus de 45 ans). Ce faisant, les recherches ont produit des connaissances sur les valeurs, les points de vue, les besoins, les comportements de chacun de ces groupes (dont la différence est postulée d'emblée) dans le but de définir des interventions efficaces. Il importe de souligner qu'une telle perspective tient pour acquise – plus qu'elle ne découvre – la spécificité des personnes appartenant à un groupe d'âge, à une cohorte de naissance ou encore à une génération (pour ne nommer que ces possibilités de catégorisation). Elle ne parvient pas à dé-naturaliser la différence entre les « jeunes » et les « âgés », c'est-à-dire à concevoir cette différence non pas comme un déjà là mais comme le produit d'une série d'actions concrètes déployées dans les milieux de travail. Cette perspective n'est pas sans répercussions sur l'élaboration de pistes d'action. En effet, puisque la différence entre les personnes appartenant à des groupes d'âge particuliers y est conçue comme étant dans « l'ordre des choses », le mandat des gestionnaires est de gérer la différence, voire la divergence des points de vue qui découlent des écarts d'âge entre les employés ou d'une sorte de « fossé intergénérationnel » déjà existant à l'échelle de la société. Les gestionnaires et leurs pratiques sont, pour ainsi dire, maintenus à l'écart du processus de construction des identités d'âge et des relations qu'entretiennent les employés d'âge différent.

La perspective que nous mettons de l'avant est résolument différente. Nous cherchons à documenter la participation des multiples acteurs des milieux de travail, qu'ils soient gestionnaires ou employés, à la construction des identités d'âge. Quelles sont les caractéristiques qu'ils assignent aux travailleurs d'un groupe d'âge donné dans le cours même de leurs activités professionnelles? Plus généralement, il s'agit d'examiner les pratiques des uns et des autres en tant que partie prenante de la fabrication d'un rapport social d'âge. Précisons d'emblée que le concept de « rapport social d'âge » ne saurait être assimilé à

celui de « relations entre employés d'âge différent ». Par exemple, des collaborations et des relations harmonieuses entre employés d'âge différent dans une entreprise donnée ne signifient pas pour autant que le rapport social d'âge qui y prédomine soit égalitaire. Parfois, certaines pratiques favoriseront systématiquement un groupe d'âge sans donner place à des relations conflictuelles entre les employés d'âge différent. Mais elles n'en retravaillent pas moins le rapport social, c'est-à-dire la position relative des travailleurs appartenant à des groupes d'âge différent.

Notre intention n'est pas de faire des milieux de travail le *seul* lieu de production d'identités et de rapports sociaux d'âge. Nous admettons avec Beaud et Pialoux (2000 : 18), l'importance de reconnaître « le rôle joué par la famille, les grandes institutions, l'école, l'État providence, le système de protection sociale, qui structurent la vie sociale et dessinent les grands rapports de force qui précisément vont être repris et « travaillés » par l'entreprise ». Toutefois, un renouvellement des pratiques de gestion demande, nous semble-t-il, à ce que ce « travail de l'entreprise » soit rendu visible. Il nous faut élaborer une perspective qui donne à voir le caractère construit et malléable des identités et des rapports d'âge et leurs liens avec des situations concrètes de travail. Selon la formulation de Gaullier (1988 : 22-24), une telle perspective lie ces identités et ces rapports d'âge à « une multiplicité de changements collectifs, discontinus, partiels qui ont lieu sous nos yeux, dont nous sommes les acteurs (et les sujets) ». La mise en œuvre d'une telle perspective est un défi de taille. Comme l'a déjà signalé Cohen (1994, 1999), la plupart des recherches laissent dans l'ombre ce processus de fabrication.

Nous consacrons les pages qui suivent à cet exercice. Notre propos prend appui sur une recherche exploratoire que nous avons menée dans la fonction publique québécoise. Financée par le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Conseil du trésor, cette exploration avait pour but de dégager des pistes pour l'élaboration d'actions en matière de gestion des ressources humaines dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre. Pour mener à bien notre argumentation, il importe de rappeler les grandes lignes de ce projet de recherche.

Une étude exploratoire sur la relation âge /travail : quelques précisions

Dès sa mise sur pied, au début de l'année 2001, le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines a fait de la question du vieillissement de l'effectif de la fonction publique québécoise un thème prioritaire de recherche. Les données sur l'effectif indiquaient, en effet, que près de la moitié du personnel de la fonction publique québécoise était âgée de 45 ans et plus, une proportion sensiblement plus grande que celle observée cinq ans plus tôt^[4]. Dans les années à venir, l'appareil d'État sera donc confronté à un retrait rapide du personnel existant et à une entrée en poste plus ou moins imposante de nouvelles recrues^[5]. Quels ajustements aux pratiques de gestion des ressources humaines cette évolution démographique commande-t-elle? Quelles sont les stratégies d'action à privilégier? Quelles sont les avenues de réflexion sur l'organisation du travail qui demanderaient à être explorées plus avant?

C'est dans le but d'apporter des éléments de réponse à ces questions que nous avons élaboré et mis en œuvre, en fin d'année 2001, un projet de recherche ayant pour thème général l'avancée en âge en milieu de travail. Quatre objectifs ont guidé notre démarche et posé les contours de notre cadre d'analyse, soit :

- repérer, à partir de situations concrètes, les aspects de l'organisation du travail qui favorisent ou font obstacle à la construction et au maintien d'une expérience du travail positive chez les employés;
- établir en quoi les employés plus âgés qui constituent et constitueront, dans les années à venir, une grande part de la main-d'œuvre, divergent des plus jeunes, qui assureront la relève, dans la description qu'ils font de leur expérience du travail et de ce qui la détermine;
- examiner de quelle façon et dans quelles circonstances la différence d'âge peut entraver les collaborations entre les employés et contribuer à l'émergence de conflits et de clivages;
- dégager des pistes d'action en matière de gestion des ressources humaines (Pelchat et coll., 2004 :

3).

Au cours de l'été 2002, nous avons réalisé une soixantaine d'entrevues de type semi-dirigé auprès de techniciens, de professionnels et de gestionnaires que nous avons recrutés dans neuf unités de services de deux ministères, soit le ministère du Revenu (MRQ) et celui de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF). Ayant accusé, au cours des dernières années, un rajeunissement plus marqué de leur effectif, ces deux ministères offraient plus de possibilités d'y retrouver des situations où se côtoient des jeunes employés et des employés plus âgés. En outre, chacun de ces deux ministères regroupait des unités de services qui se distinguent sur la base des tâches à effectuer, ce qui permettait de repérer les liens potentiels entre l'organisation du travail et la construction d'identités d'âge particulières. Les participants ont été recrutés dans cinq unités d'opération et quatre de contenu. Le personnel des **unités d'opération** offre un service direct au citoyen ou au « client », pour reprendre les termes des gestionnaires et des employés. Dans ces unités, dont le mandat est d'administrer une loi et des règlements, le travail est réalisé principalement par des employés appartenant à la catégorie d'emploi « technicien ». Il consiste, par exemple, à attribuer des sommes d'argent au citoyen ou à en recouvrer; à répondre aux questions des clients et les diriger au besoin; à déterminer ce à quoi le citoyen a droit ou n'a pas droit, à faire enquête relativement à une prestation ou une taxation. Les employés travaillant dans ce type d'unité ne développent donc ni politiques, ni programmes; ils administrent un dossier ou une requête conformément à la loi. Dans les **unités de contenu**, le travail est sensiblement différent. Les employés, pour la plupart dans la catégorie d'emploi « professionnel », évaluent, au moyen d'études, la pertinence et les retombées des politiques et des programmes mis de l'avant par le ministère, en coordonnent les différentes actions en vue d'uniformiser les services donnés (ex. : systèmes informatiques), s'assurent que leurs orientations sont respectées, identifient les besoins de différentes catégories d'individus dans l'élaboration des dossiers les concernant^[6].

Les entrevues ont duré entre 50 et 90 minutes. Dans le cas des gestionnaires^[7], l'entretien portait sur les difficultés qu'ils associent au vieillissement de l'effectif, sur la façon dont ils perçoivent la situation des jeunes employés et celle des plus âgés ainsi que sur les relations qu'ils entretiennent et sur les pratiques de gestion mises en œuvre ou envisagées. Ils étaient invités, entre autres, à tracer un portrait du personnel dont ils assurent la gestion, du climat de travail et des collaborations ou des conflits, mais aussi de leurs propres pratiques de gestion et leur contexte. Dans le cas des techniciens et des professionnels, l'entrevue visait à cerner la façon dont ils vivent et évaluent leur situation de travail, les relations avec leurs collègues puis leur appréciation des pratiques de gestion et des grandes orientations de leur organisation. Ainsi, l'employé était encouragé à parler de la nature de son travail, du climat, des collaborations avec d'autres employés (du même âge ou d'un âge différent), des aspects stimulants ou démotivants, des pratiques de gestion, etc. Le tableau suivant fait état de la répartition des personnes interviewées.

Tableau : Profil des personnes interviewées

	Opération			Contenu		
	Employés	Gestionnaires	Total	Employés	Gestionnaires	Total
Total	20	9	29	20	10	30
MESS	12	5	17	10	4	14
MRQ	8	4	12	10	6	16
Moins de 35 ans	5	0	5	12	0	12
35 – 44 ans	4	1	5	2	3	5
45 – 54 ans	6	8	14	4	6	10
55 ans et plus	5	0	5	2	1	3
Femmes	12	6	18	12	5	17
Hommes	8	3	11	8	5	13
Moins de 2 ans d'ancienneté	2	0	2	2	0	2
2 – 9 ans	4	0	4	8	0	8
10 – 19 ans	8	4	12	5	1	6
20 ans et plus	6	5	11	5	9	14

Nous avons analysé le matériel d'entrevues de manière à repérer les divergences et les convergences entre groupes de répondants ou à l'intérieur de chaque groupe. Le travail d'analyse a rapidement révélé que le type d'unités de service (opération ou contenu) était davantage discriminant que le ministère (MRQ et MESS). Dans les pages qui suivent, nous exposons quelques traits marquants de chacun des deux types d'unités étudiées en nous attardant d'abord au point de vue des gestionnaires, puis à celui des employés.

Pratiques de gestion et identités d'âge : les unités d'opération

Dans les unités d'opération, le service direct au citoyen (que les gestionnaires qualifient de client) est au centre des tâches assignées aux employés. Chaque employé doit répondre à des attentes qui sont exprimées en nombre de dossiers traités ou de créances à recouvrer, que ce soit sur une base mensuelle ou annuelle. Ainsi, la lecture que font les gestionnaires des défis que soulève l'évolution de l'effectif de la fonction publique québécoise est alimentée par les difficultés appréhendées à constituer et à maintenir en place une main-d'œuvre *performante* et en mesure de répondre aux attentes signifiées. L'embauche de jeunes constitue, pour la majorité des gestionnaires rencontrés, une avenue à privilégier. Ce recrutement est vu comme une façon de disposer d'une équipe dynamique, à l'aise avec l'informatique, dont les capacités d'apprentissage sont importantes et dont la gestion apparaît d'emblée stimulante. *J'avais une moyenne d'âge de 48 ans dans le secteur, j'avais besoin de rajeunir, parce qu'à 48 ans, ils ont de la misère avec l'informatique* (Diane) [8].

Les gestionnaires des unités d'opération perçoivent les jeunes comme un vecteur de changement. Ces derniers viendraient, en quelque sorte, cautionner la mise en œuvre d'innovations en y participant avec entrain : *Les jeunes s'embarquent beaucoup plus dans des projets rapidement [...] C'est des gens qui sont plus spontanés [...] ils prennent moins le temps de réfléchir aux conséquences, au comment. Ils embarquent... on réglera les problèmes après* (Gilberte). Dans leur plaidoyer, les gestionnaires puisent à la métaphore du « sang nouveau » pour qualifier l'arrivée de jeunes employés dans l'organisation : *Y'a comme un dynamisme, y'a peut-être une naïveté, une naïveté qui est intéressante quand même, parce qu'ils posent des fois les bonnes questions; [des questions] qu'on ne regarde plus parce qu'on n'a plus de recul* (Nicole). En outre, ils allèguent que les jeunes produisent à court terme des effets bénéfiques sur le reste de l'organisation, notamment en créant un esprit de concurrence.

Quand les plus âgés voient venir ces jeunes-là tout le tour d'eux autres, on dirait qu'ils sentent

une poussée. Ils sentent une obligation de résultats et une obligation de prouver que leur expérience passée au ministère peut bien les servir et peut les amener à concurrencer, bien entendu, la venue de ces nouvelles compétences là (Paul).

Les gestionnaires s'entendent pour dire que la constitution d'une relève est une entreprise complexe dont les coûts sont élevés. Celle-ci suppose, en effet, une formation *de base* qui permet aux employés de se familiariser avec la loi et la gestion de documents. Elle implique également une formation *continue* puisque leurs tâches sont constamment sujettes à de nombreux ajustements en raison de changements apportés à la loi, de modifications dans le système informatique ou, plus simplement, de situations où ils doivent assumer momentanément la tâche d'un collègue. Dès lors, la capacité d'apprentissage prend une place importante. Pour les gestionnaires, les jeunes réussissent mieux les tests, font davantage d'auto-formation, retiennent mieux ce qu'ils apprennent et s'approprient plus facilement les innovations.

De leur côté, les employés plus âgés se voient accoler des attributs bien différents. De l'avis des gestionnaires, l'avancée en âge représente une plus grande difficulté à se conformer aux attentes signifiées. La production réduite d'un employé, que ce soit en raison de problèmes de santé, d'une baisse de motivation, d'un apprentissage plus ardu ou d'un épuisement, signifie une baisse de rendement de l'unité de services : *Si j'ai deux agents, j'en ai un qui travaille à 100% et j'en ai un qui réussit à 50%, ça va me donner quoi – je vais avoir 150 au lieu d'avoir peut-être 180% (France)*. Cette question semble prendre une place de plus en plus centrale dans l'optique d'une gestion par résultats. Le défi devient alors de disposer d'équipes de travail où chaque employé est en mesure de maintenir le rythme imposé par les objectifs fixés et faire en sorte que l'organisation demeure performante. Dans cette perspective, le remplacement d'employés âgés devenus moins efficaces par des employés plus jeunes est favorisé. Pour les gestionnaires, le recrutement de travailleurs plus âgés signifie aussi une augmentation des départs à court terme, ce qui représente à leurs yeux une contrainte d'autant plus grande dans les unités de services où la proportion d'employés qui se rapprochent de l'âge « normal » de la retraite est déjà forte. *Moi, j'ai déjà des gens âgés [...] il y a quelqu'un de cinquante ans qui s'est présenté, je l'ai interviewé, parfait. Mais ça, il va rester quoi? Le temps qu'il acquiert les connaissances, il va être susceptible de prendre sa retraite, ou de partir. C'est pas ça que j'ai besoin dans mon organisation (Pierre)*.

Quelques gestionnaires ont toutefois fait valoir que les employés plus âgés font preuve de stabilité, de loyauté et de pondération et que leur expérience de vie hors-travail vient nourrir leur expertise professionnelle :

On avait les pensions alimentaires, c'est quelque chose. [...] le système est lourd à gérer là-dessus. Et je me souviens qu'à la personne qui maîtrisait ça le mieux, j'ai dit : « Mon Dieu, comment tu fais pour saisir ça? » Elle dit : « Si t'avais divorcé deux fois tu comprendrais [...]. Les documents légaux pis tout ça, tu trouverais vite où aller chercher » (Isabelle).

Mais ce qui ressort davantage des propos des gestionnaires des unités d'opération est l'anticipation de la présence accrue d'employés âgés dans leur unité de service et des difficultés de gestion que cet accroissement entraîne. Confrontés aux situations de « souffrance » de certains employés âgés, les gestionnaires disent avoir peu de moyens pour y remédier.

Ils [ne] trouvent plus de motivation [...] à effectuer leur travail. [...] [Ils ne] sont plus capables, ils tombent malades et là les rapports médicaux disent : « cet employé [ne] peut plus faire la même job qu'il faisait ». Moi, je peux pas les mettre ailleurs, ici, donc ils reviennent et ils retombent malades. [...] moi je dis toujours qu'ils sèchent, [...] ils ne se développent plus, ils n'ont plus le goût de venir au travail, mais ils viennent pareil. [...] ils font leur temps, comme en prison [...]. Ça là, on n'a pas beaucoup de jeu là-dessus (Gilberte).

Considérant ce point, les gestionnaires des unités d'opération invoquent le faible niveau de mobilité interne, c'est-à-dire le peu d'ouvertures qui s'offrent à ces employés, notamment dans d'autres unités de services. Cette faible mobilité résulterait en bonne partie de la réticence des gestionnaires à recruter des employés plus âgés, de sorte que les affectations sont rarement disponibles aux employés qui ont plus de

vingt ans de service ou qui sont à quelques années de leur retraite. Pour ces employés, être affecté à un poste dans une autre unité s'avère quasiment impossible: [...] à 33 ans de service, tu demandes une demande d'affectation. Pis j'ai une demande d'affectation de 10 ans de service. D'après toi, lequel dans les deux je prends? Voilà! le 10 ans de service. [...] Comment je voudrais le changer demain matin, personne va le prendre (Denis). Divers facteurs les amèneraient à ne pas favoriser la rétention des employés âgés dans leur propre unité de service : *La gestion des anciens... c'est qu'il est fatigué, donc il va venir se plaindre plus souvent [...], l'employé plus âgé a plus de vécu, il a un bagage de problèmes, souvent, qui est un peu plus épais* (Diane). En outre, ces personnes auraient un taux d'absentéisme plus élevé et n'auraient pas tendance à se déplacer vers d'autres unités de service. Ce ne sont pas simplement les problèmes de santé qui sont en jeu, c'est aussi le sens du travail qui n'est plus là. Une situation qu'ils observent chez des employés dans la quarantaine. *Tu en as qui sont réellement écoeurés [...] ils ont assez hâte, ils disent j'ai 10 ans à faire. Eux autres, ça leur prend un changement d'air mais ils ont pas le 'guts' de changer. Bon gérer cette catégorie là, c'est de les amener à être positifs. C'est ça qui est dur [...]* (Denis).

Le regard posé sur le vieillissement de la main-d'œuvre est en grande partie orienté sur ce qui peut être fait pour les personnes en perte de motivation ou qui manifestent une certaine usure afin qu'elles puissent être déplacées vers d'autres fonctions, ou d'autres unités de services, laissant ainsi la place pour l'embauche de nouvelles recrues. La perte d'expertise et de savoirs acquis par les employés au cours des années passées à exercer leur métier occupe peu de place dans leurs propos. Une nouvelle expertise apparaît pouvoir être reconstituée au moyen de la formation de base et en cours d'emploi des jeunes recrues.

À l'instar des gestionnaires, les employés des unités d'opération participent à leur tour à la construction de soi et des autres. Ils accolent des attributs tant aux jeunes travailleurs qu'aux travailleurs plus âgés. Pour se démarquer des plus âgés, les **jeunes employés** (moins de 35 ans) insistent sur la facilité qu'ils ont à s'adapter au changement et sur leur propension à le provoquer : *Nous on arrive, pis il me semble qu'il y a des affaires qu'on changerait, pis on apporterait des modifications, tandis qu'eux ça fait longtemps qu'ils font ça comme ça pis ils sont peut-être moins contents de voir du changement* (Julie, 27/0,5)⁽⁷⁾. Ils s'attribuent une plus grande facilité à apprendre, une plus grande aisance avec les technologies et se qualifient de *rapides* et *performants* alors qu'ils perçoivent les plus âgés comme davantage attachés à leurs méthodes et leurs façons de faire.

De leur côté, les **employés plus âgés** de ces mêmes unités évoquent la familiarité avec le milieu de travail, certains effets de l'âge mais aussi l'*expérience de vie* pour se distinguer des jeunes. Mais ils s'attribuent eux-mêmes certaines difficultés qu'ils associent à l'âge : des difficultés de mémoire, un manque de concentration, une plus grande intolérance au bruit, une énergie moindre que chez les jeunes. Les *nouveaux* ou les *inexpérimentés* sont associés à ce qu'ils doivent acquérir (l'expérience) ou encore à ce à quoi ils doivent accéder (se faire une place). Ainsi, ils sont dépeints comme des personnes qui ont tout à apprendre. Ils parlent des jeunes comme des personnes qui posent des questions à propos des tâches, parfois complexes, qu'ils ont à accomplir. À l'occasion, certains employés plus âgés vont signaler que les *jeunes* sont découragés face à la lourdeur et à la difficulté de leur tâche mais ajoutent qu'ils sont *capables d'en prendre plus*.

Qu'en est-il des relations entre les jeunes employés et les plus âgés dans l'exécution de leur travail? Le matériel d'entrevues laisse entrevoir des relations entre employés d'âge différent qui se font davantage sous le mode de la collaboration que de l'antagonisme. Aucun des employés n'a affirmé que le fait de travailler avec des personnes plus jeunes ou plus vieilles constituait un problème. Dans la plupart des cas, les jeunes employés, tout autant que les plus âgés, offrent une description plutôt favorable les uns des autres. Quelques jeunes ont signalé que les plus âgés ne leur accordent pas d'emblée un haut degré de crédibilité, celle-ci doit être gagnée. Toutefois, dans la majorité des cas, les jeunes perçoivent plusieurs qualités chez leurs collègues plus âgés : l'ouverture et l'entrain à partager leur expérience de même que leur intérêt soutenu par rapport à leur travail et aux problèmes spécifiques liés à la tâche. Questionnés sur les collaborations à l'intérieur de leur collectif de travail, les employés de tous âges ont accordé un poids minimal à la différence d'âge en tant que facteur susceptible d'avoir une influence

positive ou négative sur l'exécution de travail. Ce qui n'a pas empêché certains d'affirmer une certaine proximité avec les personnes du même âge. [...] *quand on a des problèmes personnels, on peut parler, on peut discuter ensemble et puis on se comprend. Quand on est à la pause-café, les conversations, c'est sympa. [...] si j'étais comme toute seule avec des jeunes, ce serait pas le même dialogue, mais tandis que maintenant on est du même groupe d'âge, on a des enfants qui vieillissent [...], on a des adolescents* (Cécile, 54/ 13).

Quant à cette question des relations entre employés d'âge différent, les gestionnaires adoptent un point de vue similaire à celui des employés, à savoir que le transfert des savoirs n'est pas affecté par la différence d'âge : *C'est pas une question d'âge [...]. C'est bien plus une question d'affinités* (Gilberte). Ils sont d'avis que les employés plus âgés ont *le goût d'aider* les plus jeunes (Nicole). Les difficultés que représente la gestion des employés plus âgés ne les amènent pas pour autant à faire abstraction de l'importance de maintenir en co-présence des personnes d'âge différent. Ils sont, en effet, nombreux à dire qu'il faut encourager ces échanges : *Je trouve qu'autant les jeunes que les plus vieux, ils sont capables de se parler et d'échanger entre eux autres, il n'y a pas de barrière en tant que telle là. [...] les gens doivent apprendre à collaborer ensemble et à travailler dans un but commun* (Paul).

Ce n'est donc pas sur les clivages « intergénérationnels » qu'insistent en premier lieu les employés et les gestionnaires des unités d'opération, même s'ils affirment que certains événements peuvent contribuer à les provoquer. Nous y reviendrons...Auparavant, nous traçons les grandes lignes de la situation observée dans le deuxième type d'unités de service, soit les unités de contenu.

Pratiques de gestion et identités d'âge : les unités de contenu

Dans les unités de contenu, la façon dont les gestionnaires posent la question de l'évolution démographique de l'effectif de la fonction publique est sensiblement différente de celle mise de l'avant par les administrateurs des unités d'opération. Dans ces postes où le travail à accomplir renvoie, d'un côté à l'élaboration de programmes et de politiques visant la population du Québec, et de l'autre à l'articulation interne du ministère (dans ses différents systèmes, dans sa planification stratégique), c'est davantage la perte potentielle d'expertise qui occupe l'avant-scène; un thème peu présent chez leurs collègues des unités d'opération : *Ils ont des richesses ce monde-là, ça a pas de bon sens, de connaissances ou d'attitudes [...]. On manque souvent d'en faire profiter des plus jeunes.[...] Il va se dépenser une énergie folle à combler les vides et à retrouver les expertises et on le voit pas venir* (Huguette).

La perte d'expertise touche tout autant la mémoire organisationnelle que le savoir-faire requis dans l'équipe pour la réalisation de ses mandats : [...] *ils ont vu bien des politiques, bien des orientations passer, donc c'est sûr que ça c'est un apport qui est précieux et [...] ils ont une mémoire de l'organisation qui est importante et qui nous permet, notamment, de ne pas répéter les erreurs qu'on a faites dans le passé* (Yvonne). Or, cette perte est d'autant plus probable que *les professionnels, [leur] réflexe, c'est de tout garder ça dans leur tête* (André). Dans ces cas, il devient primordial d'assurer que l'expertise soit bien transmise pour pallier les départs éventuels, soit pour la retraite soit vers d'autres directions ou ministères.

Afin de disposer d'employés expérimentés, le gestionnaire va tenter de les retenir dans son unité de service en négociant des mandats considérés par son personnel comme étant *significatifs*. Il va aussi procéder au recrutement de personnel expérimenté. À ce sujet, plusieurs gestionnaires disent avoir plutôt tendance à recruter leur personnel dans les autres unités de service ou dans les autres ministères.

J'ai des postes à combler et ma tendance naturelle est d'aller sur des personnes qu'on a vues à l'œuvre ailleurs [...] c'est sûr qu'en bout de piste l'expérience va jouer, c'est un facteur déterminant [...] travailler dans une direction comme la nôtre ça prend quelqu'un qui est capable d'en prendre et qui [est] [...] relativement autonome parce que c'est impossible ici pour un gestionnaire d'assurer un encadrement je dirais régulier (Yvonne).

Néanmoins, certains gestionnaires cherchent à renverser cette tendance. De fait, bon nombre d'entre eux

disent qu'ils ont opté pour l'embauche de jeunes employés : *Il fallait se former une relève parce que c'était rendu ridicule, on se volait entre nous autres les gens. Tu sais, les gens se promenaient, c'était complètement idiot. [...] nous on a dit : « On va vers la jeunesse là »* (Huguette). À leurs yeux, cette option n'est toutefois pas sans difficulté; elle leur demande une certaine ouverture au changement :

Pour le gestionnaire, c'est aussi un défi [...] Il faut se donner un bon coup de pied à tous les matins pour dire : « Bon ben je vais aller chercher des jeunes personnes. » Oui, ils vont être plus fatigants : ils vont poser des questions, ils vont vouloir, ils vont foncer. [...] Souvent des gens vont dire : « Regarde, on est confortable, on a toujours fait cela de même, pourquoi changer? » [...] Ça, malheureusement, en gestion, je pense que cette culture-là, il va falloir pousser un peu dessus (André).

Constituer une relève exige également une bonne mobilisation au sein de l'équipe. Les administrateurs s'entendent pour dire que l'arrivée de jeunes recrues demande une bonne planification de leur part et de celle de leurs employés d'expérience, généralement les plus âgés, qu'ils font intervenir dans l'intégration des jeunes. Ils affirment devoir encadrer les jeunes dans leurs mandats et leur inculquer des comportements jugés appropriés : *il faut donc canaliser pis souvent ça prend beaucoup d'énergie parce qu'il faut que tu reviennes souvent pis le redire* (Jean). Certains gestionnaires voient, dans ces pratiques, non seulement un moyen d'encadrer et de superviser le travail des nouvelles recrues, mais aussi un moyen d'offrir des mandats stimulants, quoique parfois exigeants, aux personnes plus expérimentées : *je sens aussi qu'il y a un niveau de défi intéressant. [...] C'est aussi reconnaître qu'ils ont cette expertise-là et qu'ils sont capables de transférer* (Yvonne). Quelques-uns signalent néanmoins faire face à une résistance de certains employés expérimentés.

Il y a des gens qui veulent pas qu'il rentre des nouveaux parce que ça fait des années qu'ils ont pas fait ça 'coacher' du monde, [...] ça les intéresse pas, tu sais : « Moi, je suis en fin de ma carrière, si tu penses que j'ai envie de me taper ma job pis en plus de la montrer. » En tout cas, il y a de tout là, mais c'est sûr que je pense qu'il va falloir prévoir toutes ces affaires-là (Angèle).

Malgré les difficultés que pose l'arrivée de jeunes recrues, les gestionnaires des unités de contenu ne produisent pas pour autant une image dévalorisante à leur endroit, même si quelques-uns d'entre eux ont avancé que des jeunes démontrent parfois une certaine arrogance et un manque de tact dans leurs relations avec leurs collègues ou avec des collaborateurs extérieurs. Pour certains, les jeunes sont facilement emballés par les mandats qu'on leur propose et ils ont le goût du défi. Pour d'autres, l'arrivée des jeunes a des retombées positives puisqu'ils amènent avec eux un dynamisme, une naïveté, de nouvelles idées et parfois une remise en question des façons de faire le travail : *Les jeunes sont venus heurter, sont venus amener subtilement, tranquillement leurs idées, pis veut, veut pas ça a un effet* (Huguette).

Comparativement aux gestionnaires des unités d'opération, ceux des unités de contenu semblent moins préoccupés par les problèmes de rendement ou de santé qui sont généralement associés au vieillissement de l'employé. *Souvent on va dire, bon, on reconnaît certaines problématiques au fait qu'il y a du vieillissement de la main-d'œuvre [...] mais moi je le vis pas* (Yvonne). Pour ceux-ci, les employés expérimentés sont en quelque sorte les détenteurs du contenu, un contenu qui leur échappe en bonne partie.

Tout comme les gestionnaires des unités de contenu, les **jeunes employés** (moins de 35 ans) de ces mêmes unités attirent l'attention sur l'expérience et la mémoire organisationnelle que détiennent les plus âgés, ce qui les rend plus aptes à prendre du recul, à faire la part des choses.

Mais, moi, ce que j'aime de lui [un employé plus âgé] et que j'essaie de faire réaliser aux jeunes qui aimeraient ça des fois qu'il comprenne plus vite, mettons le modèle qu'ils proposent, mais je dis : « Lui, ce qu'il voit, c'est l'implication plus que juste le résultat. » [...] Fait que, moi, ce que je trouve [...], c'est qu'il se met toujours dans cette position-là, il prend toujours du recul, il est plus critique que nous autres (Sébastien, 33/ 3).

Les **employés plus âgés** lient également l'avancée en âge à l'expérience et à la mémoire organisationnelle : *Les plus âgés ont un bagage d'expérience qui mériterait d'être partagé, disons, par les plus jeunes* (Simon, 57/ 28). Cependant, ils sont davantage enclins à attirer l'attention sur le dynamisme, les nouvelles idées, un apport positif dans les échanges et l'ampleur de leurs connaissances scolaires et techniques des jeunes, des attributs que s'assignent les jeunes eux-mêmes. *C'est un nouveau courant qui est rentré, pas un courant de fraîcheur là, mais un nouveau courant, une façon de voir* (Ghislaine, 30/ 1).

De quelle façon ces identités d'âge se traduisent-elles dans les relations qu'entretiennent les jeunes employés et les plus âgés? Tout comme les employés des unités d'opération, ceux des unités de contenu s'entendent pour dire que la différence d'âge ne constitue pas une entrave aux collaborations. Toutefois, plusieurs jeunes ont affirmé que les plus âgés ont davantage tendance à retenir l'information : *Des fois, l'information t'arrive au compte-goutte ou t'arrive pas du tout. Fait que là, tu réinventes la roue, tu penses que t'as fait quelque chose de pas pire, mais au fond, c'est bon, mais tout le monde le sait déjà! [...] Tu es en train de jouer un jeu dont tu connais pas les règles! Tu te fais avoir carré!* (Zoé, 32/ 10). Pour leur part, certains employés plus âgés prendront soin d'ajouter qu'il leur arrive de se sentir bousculés, en raison du rythme de travail rapide des plus jeunes, mais qu'ils apprécient néanmoins de les côtoyer : *Les jeunes arrivent [...] avec un rythme différent, ça veut voir les choses vites faites, [...] pis une fougue associée à ça [...] Ça fait qu'il faut pondérer les ardeurs sans les étouffer, c'est ça le défi* (Paule, 45/ 22).

Ces propos des employés des unités de contenu se chargent de sens lorsque mis en relation avec la position adoptée par les gestionnaires à l'endroit des employés plus âgés. Alors que dans les unités d'opération, les gestionnaires semblent davantage enclins à miser sur les jeunes diplômés, ici ceux-ci cherchent à retenir le personnel plus expérimenté. Pour les nouvelles recrues, se tailler une place et faire valoir son expertise auprès des gestionnaires et se voir reconnaître plus d'autonomie apparaît plus ardu.

Les gestionnaires rencontrés affirment, pour leur part, miser sur la complémentarité qui se crée entre les jeunes et les plus âgés à l'intérieur d'une équipe. Il leur apparaît primordial de faire travailler ensemble les jeunes qui débutent et les plus âgés qui ont l'expérience et des connaissances très spécialisées. S'ils disent ne pas observer d'indices de conflits « intergénérationnels », leurs observations les amènent, à l'instar des gestionnaires des unités d'opération, à relever certaines décisions qui sont prises en amont d'eux et qui affectent parfois les collaborations entre employés d'âge différent. Les prochains paragraphes seront consacrés aux pratiques qui viennent retravailler le rapport social d'âge.

Pratiques de gestion et rapport social d'âge

Les gestionnaires ainsi que les employés affirment que la différence d'âge entre travailleurs ne nuit pas aux collaborations et aux pratiques de transfert et d'entraide entre les employés. Est-ce à dire que la notion de clivage entre employés d'âge différent, ou de conflit « intergénérationnel » n'aurait que peu de portée heuristique dans l'étude des milieux de travail? Jusqu'à maintenant, peu d'études ont été menées sur ce thème. Parmi celles-ci, l'étude de McMullin et Marshall (2001), portant sur l'industrie du vêtement, a montré que des modifications apportées par les gestionnaires à l'organisation du travail ont fait émerger des tensions entre les ouvrières âgées et les jeunes. Les premières y ont vu la preuve du statut privilégié que détenaient les plus jeunes. Dans le cadre de notre recherche, nous avons tenté de documenter la façon dont certaines pratiques de gestion modifient la position relative des travailleurs jeunes et âgés. Certaines approches ont été mises en lumière par les employés, d'autres par les gestionnaires eux-mêmes.

Les pratiques **de répartition du travail** qui ont cours en situation de surcharge constituent un exemple permettant d'illustrer le processus de fabrication continu du rapport d'âge. C'est précisément ce qu'illustrent les propos d'une jeune employée occasionnelle qui avance que les gestionnaires en demanderaient plus aux occasionnels (souvent plus jeunes) qu'aux permanents (plus âgés).

Je sens une espèce de laxisme, en fait, dans la gestion de la productivité [...] des employés permanents. On va exiger davantage de l'occasionnel : production – production – efficacité, tout le temps [...]. Mais le permanent qui la fait à moitié pas bien sa job et qui ne se sent plus

du tout motivé par son emploi, va demeurer assis sur sa chaise sans se faire rien dire, ce qui peut être très irritant pour les collègues de travail. [...] il y a un espèce de laisser-aller, effectivement, quand les gens sont là depuis 20 ans, pis qu'ils en ont encore une dizaine à faire, bien ils vont les aider à 'toffer', à faire leur temps (Élise, 27/ 7).

Sous l'effet des tensions suscitées par une surcharge de travail continue où les possibilités de pratiques de transfert et d'entraide sont de plus en plus réduites, les employés peuvent être amenés à attribuer des performances jugées insatisfaisantes à la différence d'âge. Au lieu d'affaiblir les stéréotypes dévalorisants, ces situations contribuent à les nourrir et à les renforcer.

Certaines modalités de **reconnaissance** des savoirs et des expertises viennent également retravailler le rapport d'âge. En témoignent les commentaires formulés, entre autres, par les jeunes employés des unités de contenu. Ces derniers avancent que les plus âgés se voient accorder d'emblée une plus grande crédibilité. Même s'ils reconnaissent volontiers que cette crédibilité provient de l'expérience acquise au cours des ans, ils déplorent néanmoins que leurs savoirs propres ne soient pas suffisamment valorisés.

Les employés ont signalé d'autres pratiques de gestion qui leur apparaissaient, sinon discriminatoires, du moins inéquitables. Parmi celles-ci figure la procédure visant à faire accéder les techniciens au titre de professionnel. Pour les techniciens plus âgés, les **concours de reclassement** accordent plus de poids aux connaissances scolaires récentes, ce qui favorise les jeunes diplômés et disqualifie l'expérience qu'ils ont acquise. La situation leur apparaît d'autant plus injuste qu'ils sont jugés, par les gestionnaires, comme étant suffisamment compétents pour former les jeunes nouvellement diplômés de l'université, ces jeunes qui, même s'ils sont d'abord embauchés sur des postes de techniciens, accéderont rapidement, selon eux, à des postes de professionnels. [Il faut] *arrêter de mettre des barrières avec des concours archi-difficiles [...] Une personne en place [...] est capable de faire le boulot, posez-lui des questions sur son boulot et non sur des connaissances académiques actuelles* (Françoise, 47/ 18).

Pour les employés, les modalités de mise en œuvre de la procédure de **régularisation des statuts d'emploi**, qui a eu cours en 2001-2002 (accès des occasionnels à la permanence au moyen de concours généraux organisés par le Conseil du trésor), constituent un autre exemple de pratiques inéquitables. De leur avis, ce sont les employés avec beaucoup d'ancienneté qui ont été les plus affectés.

Les gens passaient les concours [...] Et ils leur avaient dit : si vous passez pas, vous avez des chances d'être mis à la porte. [...] Avec tout [...] ce qui roulait un moment donné, qui voulait [...] rajeunir la fonction publique, ces gens là ont dit : [...] ben c'est une jeune qui va venir me remplacer. [...] des fois l'âge faisait en sorte que ces gens là disaient : ben, qu'est-ce que je vais faire si je perds mon travail? Je ne pourrai pas me retrouver de la job demain matin à 46 pis à 50 ans là. [...] En tout cas, il y a eu énormément de stress, de frustration parce que ces gens-là avaient comme l'impression [...] de ne pas être considérés (Lucie, 37/ 12).

Les modalités de régularisation des statuts d'emploi furent également critiquées par les gestionnaires. Selon eux, la mise en œuvre de cette procédure, définie par le Conseil du trésor, représente un moment de *crise* dans leur unité de services. À leurs yeux, non seulement les candidats mais aussi tous les employés des unités ont vécu les tensions engendrées par cette procédure : *On a eu des chicanes entre employés, des affaires qu'on n'avait jamais vues* (Gilberte).

Du côté des unités de contenu, les employés, tout comme les gestionnaires, ont mentionné les difficultés entraînées par la **nouvelle classification** amorcée en 1998 avec l'adoption de la *Directive sur la classification des emplois dans la fonction publique et sa gestion* (Gouvernement du Québec, 1998). Pour les employés, la classification des professionnels par catégories d'emploi et par niveaux d'expertise (standard, expert, émérite) défavorise les jeunes, souvent plus scolarisés, puisque la rémunération est en fonction de la complexité du poste et ne tient pas compte des années de scolarité excédentaires à celles requises pour la position. Par ailleurs, l'admissibilité aux niveaux supérieurs exige un nombre minimal d'années d'expérience, ce qui est perçu comme accentuant l'inégalité des chances entre les plus jeunes et les plus âgés. *C'est pas la personne qui est primée, c'est le poste. Alors qu'on ait un doctorat ou pas, ça nous donne pas d'avantages ça. Fait qu'il y a beaucoup de gens qui disent : « Je suis plus scolarisé*

*qu'elle, comment ça que je suis classé moins fort? » (Zoé, 32/ 10). Pour les gestionnaires, l'orchestration de cette procédure a connu des ratés. Ils affirment, en effet, que les informations sur cette nouvelle classification et sur ses enjeux n'ont été diffusées que tardivement et avec parcimonie. Ces changements sont venus secouer leurs pratiques de gestion, leurs rapports avec les employés et même parfois le climat de travail dans leur direction. *Le climat, à venir jusqu'à il y a à peu près 2-3 mois, il était excellent. [...] Là, présentement, ce qui a causé un problème c'est les nouvelles descriptions d'emploi. [...] Il y a eu un froid qui s'est créé et j'espère que ça ne durera pas trop longtemps, mais effectivement ça a créé un froid* (Jean).*

Ces propos révèlent le rôle crucial des pratiques de gestion dans la fabrication d'un rapport social d'âge. Les changements introduits dans les unités par les gestionnaires peuvent créer un terrain propice aux clivages et aux positions antagonistes entre personnes d'âge différent et, ce faisant, faire émerger des représentations négatives à l'endroit d'employés généralement associés à un groupe d'âge particulier. Les insatisfactions et les craintes évoquées incitent donc à réfléchir aux formes d'organisation du travail et aux conséquences potentielles des transformations mises en œuvre.

Conclusion

La comparaison de deux types d'unités de service dans la fonction publique québécoise (unités d'opération et unités de contenu) révèle les liens étroits qui nouent les formes d'organisation du travail et les identités et rapports d'âge. Les gestionnaires des unités d'opération insistent sur les difficultés qu'amène la présence accrue d'employés âgés en raison d'une diminution du rendement, des problèmes de santé potentiels associés aux effets de l'âge, d'une perte de motivation et du peu de marge de manœuvre pour réorienter ces travailleurs vers d'autres fonctions ou d'autres unités. Ils voient dans le recrutement de jeunes – qui apprennent facilement et rapidement – une façon de constituer une équipe dynamique, à l'aise avec l'informatique et stimulante à gérer. Chez ces gestionnaires, le vieillissement apparaît comme une réalité, un fait, avec lequel l'employé doit composer. Ils évoquent les situations de souffrance de certains employés âgés et le peu de moyens qu'ils ont pour y remédier. De leur côté, les gestionnaires des unités de contenu font plutôt valoir les difficultés de formation et les défis que soulève la gestion d'un personnel non expérimenté. Ils perçoivent, avant tout, les employés plus âgés comme des travailleurs expérimentés détenteurs d'un savoir-faire et d'une mémoire organisationnelle indispensables à la réalisation des mandats de leur unité. Ainsi, dans l'immédiat, ce ne sont pas tant les départs à la retraite qui inquiètent les gestionnaires des unités de contenu mais plutôt le fait que leurs employés plus expérimentés choisissent d'aller dans une autre unité. Plus que de simples acteurs extérieurs à la construction des identités d'âge, dont l'un des mandats serait de gérer des identités d'âge et des tensions déjà existantes, les gestionnaires participent à leur construction. Dans le cours de leurs activités professionnelles, ils retravaillent sans cesse les identités d'âge, parfois en accentuant la différence entre chaque groupe d'âge, parfois en en réduisant la portée.

Les propos des gestionnaires et des employés des diverses unités de service suggèrent que l'opposition jeunes/âgés structure faiblement les collaborations entre les employés. Tous s'entendent pour dire que la co-présence d'employés d'âge différent n'est pas marquée par des tensions ou des conflits « intergénérationnels ». Notre analyse ne nous permet donc pas de conclure en l'existence d'un « fossé » séparant des « générations » de travailleurs et entravant les collaborations et les pratiques de transfert ou d'entraide. Elle amène donc à réévaluer certains énoncés, plus ou moins répandus, qui laissent sous-entendre des tensions qui découleraient de la différence d'âge des employés, des énoncés eux-mêmes alimentés par ce qui est maintenant devenu une sorte de lieu commun, soit l'existence d'un écart ou d'un fossé intergénérationnel déjà existant et susceptible de s'actualiser dans les milieux de travail. Nos résultats suggèrent, au contraire, que les relations qu'entretiennent les employés d'âge différent se font davantage sous le mode de la collaboration et de l'entraide que sous le mode de l'antagonisme. Ces relations ont été décrites par plusieurs personnes comme une dimension qui vient en quelque sorte adoucir l'expérience parfois difficile et empreinte de frustrations et de ressentiment que provoque leur situation de travail et les pratiques de gestion qui y ont cours^[9].

L'interprétation d'une absence de conflits entre les employés d'âge différent appelle néanmoins à la

prudence. De cette absence, on ne peut déduire que des milieux de travail, comme celui de la fonction publique, sont exempts d'iniquités et qu'il n'y a donc pas lieu de s'y attarder davantage. En effet, certaines pratiques de gestion sont considérées par les employés, et parfois par les gestionnaires, comme étant défavorables aux employés d'un groupe d'âge particulier et pouvant créer un terrain propice aux tensions et aux clivages. Elle incite, au contraire, à examiner en profondeur la place qu'occupent les gestionnaires dans la construction des identités et des rapports sociaux d'âge ainsi que dans la reproduction de liens de collaboration au sein des collectifs de travail. Nos résultats suggèrent, en effet, que les pratiques de gestion les retravaillent constamment.

Les résultats de l'enquête de terrain révèlent également que l'expérience du travail de l'employé âgé de la fonction publique québécoise, et plus particulièrement celle des employés âgés des unités de contenu, se distingue sur plus d'un point de celle du « travailleur âgé » des recherches et enquêtes que nous avons recensées. D'une part, chez les employés ayant acquis leur permanence, comme c'est le cas pour la très grande majorité des employés de plus de 45 ans, le risque d'exclusion économique est considérablement réduit^[10]. D'autre part, au moment de l'enquête, l'embauche de jeunes recrues demeurait relativement restreinte et ne constituait visiblement pas une menace ou une situation de concurrence pour les plus âgés. De fait, aucune personne n'a parlé de l'embauche de jeunes dans ces termes. Contrairement à ce qui ressort de plusieurs travaux portant sur le vieillissement de la main-d'œuvre, notre analyse ne nous permet pas de conclure en l'existence d'un « travailleur vieillissant » d'emblée victime de circonstances adverses.

Notre intention n'est pas ici de minimiser les difficultés auxquelles font face les employés plus âgés – des difficultés que laisse d'ailleurs entrevoir notre analyse des unités d'opération – mais plutôt de les clarifier et de signaler, le cas échéant, la présence de convergences avec les difficultés éprouvées par les plus jeunes. Cette option n'est pas sans conséquences sur la formulation de pistes d'action. Dans une perspective de renouvellement de pratiques de gestion, il s'agit moins, nous semble-t-il, de définir des interventions spécifiques aux employés âgés (ou jeunes), comme une catégorie à part, que de réfléchir à ce qui participe à les construire comme tel, c'est-à-dire comme une catégorie aux valeurs, aux comportements et aux besoins spécifiques, une catégorie dont la spécificité la rend d'emblée suspecte d'entrée en confrontation ou en conflit avec une autre. C'est à cet exercice que nous nous sommes consacrés : élargir l'espace de réflexion et d'action qui s'est construit autour de la question de l'évolution démographique de la main-d'œuvre, un espace qui, comme nous l'avons souligné plus haut, est demeuré en grande partie centré sur les travailleurs vieillissants même si des préoccupations concernant la co-présence de travailleurs de groupes d'âge différent semblent s'intensifier. Nous souhaitons ainsi offrir aux gestionnaires de différents niveaux hiérarchiques, mais aussi à d'autres chercheurs, des données empiriques susceptibles d'alimenter leurs pratiques professionnelles respectives.

Références bibliographiques

Assemblée nationale (1999). *Index du Journal des débats. 36^e législature, 1^{re} session, Commission spéciale sur un nouveau cadre de gestion de l'appareil gouvernemental*. Gouvernement du Québec, Québec.

Attias-Donfut C. et S. Arber (2000). « Equity and Solidarity Across The Generations » : 1-21, in S. Arber et C. Attias-Donfut (dir.), *The Myth of Generational Conflict*. Londres, Routledge.

Beaud S. et M. Pialoux (2000). *Retour sur la condition ouvrière*. Paris : Fayard

Beausoleil J. (sous la direction de M.-A. Deniger, F. Lesemann et E. Shragge) (1998). *Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante*. INRS-Culture et société, Montréal, 147 p.

Bellemare D., Poulin-Simon L. et D.-G. Tremblay (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante : enjeux politiques et défis de gestion*. Sainte-Foy : Éditions Saint-Martin.

- Bengston V. L. (1993). « Is the « Contract Across Generations » Changing? Effects of Populations Aging on Obligations and Expectations Across Age Groups » : 3-23, in V. L. Bengston et W. A. Achenbaum (dir.), *The Changing Contract Across Generations*. New York, Aldine de Gruyter.
- Bisson L. et M.-A. Deniger (1999). *Effets individuels et structurels des politiques sociales sur l'expérience du chômage de longue durée : le cas des travailleurs vieillissants*. INRS-Culture et société.
- Campeau A., Bradette J. (sous la direction de Y. Pelchat et M. Vézina) (2002). *Relation âge/travail et pratiques de gestion des ressources humaines. Recension des écrits*. Secrétariat du Conseil du trésor, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Québec, 54 p.
<http://www.tresor.gouv.qc.ca/resource/acrobat/recension-age-travail.pdf>
- Chauvel L. (2002). *Le destin des générations*. Paris : Presses universitaires de France.
- Cloutier E., Lefebvre S., Ledoux É., Chatigny C. et Y St-Jacques (2002). *Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels*. Études et recherches, Institut de recherche en santé et sécurité au travail, [R-316](#)
- Cohen L. (1999). *No Aging in India*. Berkeley, University of California Press.
- Cohen L. (1994). « Old Age : Cultural and Critical Perspectives ». *Annual Review of Anthropology*, 23, 137-158.
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (2002). *Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre*.
- Damasse J., Doyon B. (2000). *Travailler en vieillissant, vieillir en travaillant : une recension des écrits sur le vieillissement prématuré des travailleurs*. CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières, Équipe de recherche RIPOST, Québec, 45 p.
- David H. (1997). « Le vieillissement au travail et en emploi : bilan synthèse des travaux récents ». *Lien social et politique – RIAC*, 38, 51-61.
- David H., Volkoff S., Cloutier E., Derriennic F. (2001). « Vieillesse, organisation du travail et santé ». *Pistes* (en ligne), 3/1, 1-40 <http://www.pistes.uqam.ca/v3n1/articles/v3n1a5.htm>
- Emploi-Québec (2002). *Agir en matière de vieillissement de la main-d'œuvre : un investissement stratégique. Stratégie nationale pour les travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus*. Document de travail.
- Gaullier X. (1997). « Emploi et retraite. Du risque « fin de carrière » à la pluriactivité à tout âge ». *Lien social et Politiques – RIAC*, 38, 63-73.
- Gaullier X. (1994). « Emploi, politiques sociales et gestion des âges », *Revue française des affaires sociales*, 48, 1 : 11-44.
- Gaullier X. (1988). « Qu'est-ce qu'un salarié âgé? » *Gérontologie et Société*, 45, 115-127.
- Girard C. et N. Thibault (2001). « Vieillesse et retraites dans la fonction publique québécoise d'ici 2015 » dans Institut de la statistique du Québec, *Données sociodémographiques en bref*, 5, 3 : 1-3.
- Guillemard A.-M. (1996). « Equity between Generations in Aging Societies. the Problem of Assessing Public Policies » : 157-176 in T. K. Hareven, (dir.), *Aging and Generational Relations*. New York, Aldine de Gruyter.
- Hallé G. (2003). « Le syndicalisme et le vieillissement au travail : tensions et convergences intergénérationnelles », *Vie et vieillissement*, 2(1et2) : 25-33.

Lamonde F. (dir.) avec la collaboration de M. Audet, M. Bernard, R. Laflamme, A. Larocque (2002). *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval

Lancaster L.C. et D. Stillman (2002). *When Generations Collide : Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.

Laville A. (1995). Travail et âge, de la recherche à l'action. In *Le travail au fil de l'âge*, eds J.C. Marquié, D. Paumès, S. Volkoff, pp. 441-450. Éditions Octares, Toulouse.

McDaniel S. A. (1997). « Intergenerational Transfers, Social Solidarity, and Social Policy : Unanswered Questions and Policy Challenges », *Canadian Journal on Aging/Canadian Public Policy Supplement*, 1-21.

McMullin J. A., Marshall V. W. (2001). « Ageism, Age Relations, and Garment Industry Work in Montreal ». *The Gerontologist*, 41-1, 111-122.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (2002). *La volonté d'agir, la force de réussir. Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*. Gouvernement du Québec, Québec.

Ortner S. (1998). « Generation X : Anthropology in a Media-Saturated World », *Cultural Anthropology*, 13, 3 : 414-440.

Pelchat Y., Campeau A., Vézina M., Bradette J. (2004). *Vieillesse de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion, Rapport de recherche*. Secrétariat du Conseil du Trésor, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Québec, 129 p.

Pelchat Y., Campeau A., Vézina M., Bradette J. (2003). *Vieillesse de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion, Rapport synthèse*. Secrétariat du Conseil du Trésor, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Québec, 46 p.
<http://www.tresor.gouv.qc.ca/resource/acrobat/synthese-vieillesse.pdf>

Raines C. (2003). *Connecting Generations. The Source book for a new Workplace*. Berkeley : Crisp Publications, Inc.

Secrétariat du Conseil du Trésor (1998). *Directive sur la classification des emplois dans la fonction publique et sa gestion*. Gouvernement du Québec, Québec.

Secrétariat du Conseil du trésor (2001). *Communiqué du Cabinet du ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique*, 26 juin.

Secrétariat du Conseil du trésor (2002). *Le rajeunissement de la fonction publique québécoise. Orientations et plan d'action*. Gouvernement du Québec, Québec.

Volkoff S., Touranchet A., Derriennic F. (1995). « L'Étude statistique des liens entre âge, travail et santé et l'exemple de l'enquête ESTEV ». In *Le travail au fil de l'âge*, eds J.C. Marquié, D. Paumès, S. Volkoff, 121-129. Éditions Octares, Toulouse.

[1] En France, les concepteurs de l'enquête longitudinale ESTEV (Enquête santé travail et vieillissement), élaborée en 1988 (Volkoff et coll., 1995), et les chercheurs associés au CRÉAPT (Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail) ont suivi cette avenue de recherche. Voir aussi Laville (1995).

[2] Sur cette thématique voir, entre autres, les travaux de Bellemare et coll. (1998), Bisson et Deniger (1999), David (1997), David et coll. (2001) ainsi que la recension des écrits de Beausoleil (1998).

[3] Pour des considérations stylistiques, nous utilisons parfois l'adjectif « intergénérationnel », mais cette notion sert essentiellement à remplacer la paraphrase « entre des personnes d'âge différent ».

[4] De mars 1995 à mars 2000, la proportion des 45 ans et plus est passée de 39,7 % à 49,7 % dans l'ensemble de l'effectif de la fonction publique québécoise tandis que, chez le personnel régulier, elle est passée de 42,6 % à 56,3 % (Secrétariat du Conseil du trésor, 2001).

[5] Selon les calculs effectués à l'Institut de la statistique du Québec, il y aura environ 5 500 prises de retraite au cours de la période 2000-2005. Ce nombre augmenterait ensuite rapidement, passant à 12 000 entre 2005 et 2010, puis à 16 000 entre 2010 et 2015 (Girard et Thibault, 2001). Selon le Secrétariat du Conseil du trésor, environ 21 000 personnes occupant un poste régulier quitteront la fonction publique au cours des dix prochaines années (Communiqué du Cabinet du ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique, Conseil du trésor, 26 juin 2001).

[6] Ces neuf unités de service regroupaient au total 58 gestionnaires et 1014 employés dont 208 (20%) avaient moins de 35 ans.

[7] Dans l'acception que nous lui donnons ici, la catégorie « gestionnaires » renvoie au personnel cadre des unités de service sélectionnées. La très grande majorité des gestionnaires rencontrés au cours de l'enquête avaient entre 20 et 40 personnes sous leur responsabilité. Quant à leur expérience de gestion, 11 avaient moins de 5 ans d'expérience de gestion, 4 avaient entre 5 et 14 ans d'expérience alors que les 4 autres en avaient plus de 15. La catégorie « employés » renvoie ici aux professionnels et aux techniciens. Avec le personnel de bureau, ces deux classes d'emploi sont celles qui comptent le plus de personnes. Des considérations liées essentiellement à la faisabilité du projet nous ont amenés à ne retenir que les professionnels et les techniciens et à ne pas inclure le personnel de bureau.

[8] Pour des raisons de confidentialité, seul le prénom fictif du gestionnaire est indiqué. Par contre, dans le cas des employés, beaucoup plus nombreux, nous avons ajouté au prénom fictif deux chiffres qui désignent respectivement l'âge de la personne et le nombre d'années d'ancienneté dans la fonction publique cumulées au moment de l'entrevue.

[9] De fait, si nous devions nous avancer sur le thème d'un « fossé » entre groupes d'acteurs, nous formulerions l'hypothèse qu'il se situe plutôt entre les employés et les gestionnaires (Pelchat et coll. 2004).

[10] Il va sans dire que la situation est différente pour les employés occasionnels.

