ARUC

INNOVATIONS
TRAVAIL
EMPLOI

ÂGES ET SAVOIRS : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs

SÉBASTIEN RIFFAUD

Sous la direction de

Colette Bernier et Laurier Caron

DOCUMENT DE RECHERCHE
DR-2007-002

EN COLLABORATION AVEC

Centrale des syndicats du Québec

CSQ

syndicat des conseillères et conseillers de la CSQ

UNIVERSITÉ LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

ÂGES ET SAVOIRS :
Vers un transfert intergénérationnel des savoirs

SÉBASTIEN RIFFAUD

Sous la direction de COLETTE BERNIER (ARUC)

et LAURIER CARON (CSQ)

Document de recherche
DR-2007-002

Avril 2007

Cette étude a été réalisée en collaboration entre l'ARUC, la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et le Syndicat des conseillères et conseillers de la Centrale (SCC), et publiée dans l'axe 3 de l'ARUC sur la « Gestion des savoirs et de la formation ».

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)
Collection Document de recherche – DR-2007-002
« **Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs** »
Sébastien Riffaud

ISBN **978-2-9809826-9-9**

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2007

UNIVERSITÉ LAVAL

Alliance de recherche universités-communautés
Innovations, travail et emploi

Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

La mondialisation, le progrès soutenu et constant des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui obligent les organisations, quelles qu'elles soient, à innover dans leurs pratiques de travail et de gestion. La réussite de ces innovations exige toutefois de pouvoir compter sur une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Cette alliance de recherche, mise en œuvre par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit, pour une période de cinq ans (2005-2010), les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle s'appuie d'une part sur une équipe de recherche multidisciplinaire composée de plus de trente chercheurs provenant majoritairement du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de même que de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université du Québec en Outaouais et de l'IRSST. Elle fait d'autre part appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux qu'au monde communautaire.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

Une alliance de recherche, telle que l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*, constitue une façon novatrice d'aborder l'activité de recherche en associant, à titre de partenaires, une multitude d'organisations (privées, publiques, associatives et communautaires) à la définition des orientations, à la réalisation des activités de recherche ainsi qu'aux activités de diffusion des résultats. En effet, la réalisation des recherches dans le cadre d'une ARUC repose sur la collaboration continue et l'apprentissage mutuel entre des chercheurs et des partenaires de la communauté dans une approche de résolution de problèmes dans les organisations et d'enrichissement des connaissances sur le travail et l'emploi.

Ainsi, en plus des modes traditionnels de diffusion des connaissances, l'ARUC assure la publication de ses travaux dans ses propres collections et recourt à un site Internet dynamique, de même qu'à une cellule de veille stratégique, en vue d'assurer le partage de connaissances et d'expertises entre ses divers membres.

Un vaste programme de recherche

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* propose un vaste programme de recherche, élaboré conjointement avec les partenaires, favorisant la production de connaissances sur les innovations en milieux de travail et leurs conditions associées, soit la formation, la gestion des savoirs et les protections sociales, elles-mêmes objet d'innovations. Les innovations sociales dont il est question, sont de nouvelles approches, pratiques, procédures, règles ou dispositifs introduits en vue d'améliorer les performances, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de régler un problème de déficit de coordination.

Les travaux de l'ARUC s'articulent autour de quatre grands axes de recherche, répondant aux enjeux actuels du monde du travail et de l'emploi.

UNIVERSITÉ LAVAL
Alliance de recherche universités-communautés
Innovations, travail et emploi

Axe 1 : Innovations et conditions de réalisation du travail

Les travaux de l'axe 1 s'intéressent aux situations de travail en accordant une place importante aux processus qui leur donnent naissance ou qui les transforment. L'intensification du travail, corollaire des évolutions contemporaines du travail, apparaît en filigrane des travaux de cet axe. Les recherches de l'axe 1 portent notamment sur les liens entre différents problèmes de santé au travail et les déterminants bio-psychosociaux dont plusieurs relèvent de l'organisation du travail. Les chercheurs étudient également, en étroite collaboration avec les praticiens de la prévention, les interventions permettant d'améliorer les conditions de réalisation du travail. La mise en place de conditions de réalisation du travail qui permettent d'atteindre à la fois des objectifs de santé et d'efficacité amène les chercheurs à s'intéresser aux maîtres d'œuvre qui définissent les situations de travail (ingénieurs, architectes et gestionnaires de services). La plupart des études se déroulent sur le terrain et mettent directement à contribution les acteurs des milieux de travail. Enfin, certaines recherches s'intéressent aux politiques publiques en matière de santé au travail en réalisant des études comparatives.

Axe 2 : Innovations dans l'organisation et les relations du travail

Les recherches de l'axe 2 portent sur les innovations relatives à l'organisation et aux relations de travail ainsi que sur les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Elles se préoccupent également de l'impact de ces innovations sur les performances économiques et sociales. Elles sont regroupées en chantiers sectoriels : (1) le secteur public, (2) le secteur parapublic et (3) le secteur privé. Elles se déroulent enfin dans un chantier transversal traitant de (4) l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, un problème éminemment important dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Axe 3 : Gestion des savoirs et de la formation

Le champ d'études définit dans l'axe 3, soit la gestion des savoirs et de la formation, correspond à l'ensemble des mécanismes de régulation des savoirs et de la formation mis en place par les acteurs sociaux (individus, entreprises, État) et ayant trait aussi bien à la production et à l'acquisition des savoirs qu'à leur utilisation et à leur reconnaissance. Les chercheurs de ce troisième axe de recherche se donnent donc comme objectif d'analyser les innovations dans la gestion des savoirs et de la formation, en cherchant à mettre en lumière celles permettant de mieux résoudre les problèmes de qualification et de formation vécus actuellement par les salariés et les entreprises québécoises. Pour ce faire, les travaux s'articulent autour de deux chantiers distincts, à savoir : (1) la diversification des mains-d'œuvre et la gestion des savoirs ; et (2) les nouveaux acteurs et dispositifs de formation.

Axe 4 : Protections sociales

Dans le contexte actuel de la globalisation, un effritement général des protections sociales peut être constaté. Les chercheurs de l'axe 4 s'intéressent donc à cette réalité à laquelle sont contraintes les sociétés québécoise et canadienne, en s'attardant spécifiquement aux innovations sociales qui sont nécessaires afin de reconstruire un triangle « innovations dans la production – formation – protections sociales » davantage harmonieux. Les chantiers de recherche développés dans l'axe s'orientent donc autour de (1) la protection sociale et les travailleurs atypiques ; (2) les marchés transitionnels, la rémunération et les droits sociaux ; (3) l'équité salariale ; et enfin (4) le système de retraite, les politiques publiques et la relation d'emploi.

Paul-André Lapointe
Michel Bérubé
Co-directeurs de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ IV
AVANT-PROPOS VI
INTRODUCTION 1
CHAPITRE 1 – PRINCIPALES DONNÉES SUR LE VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE .. 5
1.1. UN DÉSÉQUILIBRE DÉMOGRAPHIQUE APPRÉHENDÉ 5
1.1.1. Retournement de la pyramide des âges 6
1.1.2. Progression du taux d'activité des plus âgés 7
1.1.3. Évolution du chômage 8
1.1.4. Le chômage de longue durée 9
1.1.5. L'âge de la retraite 10
CHAPITRE 2 − TRANSFERT DES SAVOIRS ET RAPPORTS INTERGÉNÉRATIONNELS : DEUX ENJEUX IMBRIQUÉS 13
2.1. CONSTRUIRE LE PONT ENTRE LES GÉNÉRATIONS : POUR UN TRANSFERT DES SAVOIRS 13
2.1.1. La transmission des savoirs afin d'éviter l'amnésie corporative 14
2.1.2. Besoin de transmission chez les « seniors » 15
2.2. ÉVOLUTION DES VALEURS INTERGÉNÉRATIONNELLES 15
2.2.1. La génération Y : née entre 1980 et 1995 16
2.2.2. La génération X : née entre 1965 et 1980 16
2.2.3. Les baby-boomers : nés entre 1945 et 1960 17
2.3. TENSIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES 18
2.3.1. Des représentations intergénérationnelles différentes 18
2.3.2. Les relations intergénérationnelles sont généralement harmonieuses 19
2.3.3. Enjeux syndicaux quant à la gestion intergénérationnelle des savoirs 20
CHAPITRE 3 − LE PROCESSUS DE TRANSFERT DES SAVOIRS 25
3.1. CONNAISSANCES TACITES ET SAVOIRS EXPLICITES 25
3.2. CRÉATION DE SAVOIRS : L'APPROCHE RESSOURCE ET L'APPROCHE SOCIOCOGNITIVE 26
3.3. LES ÉTAPES DU TRANSFERT : DE L'IDENTIFICATION À LA DIFFUSION DES SAVOIRS 27
3.4. PISTES D'ACTION FAVORISANT LA TRANSMISSION DES SAVOIRS 28
3.4.1. Les facteurs organisationnels 29
3.4.2. Les caractéristiques individuelles 31
3.5. MÉCANISMES DE TRANSMISSION 32
3.5.1. Le compagnonnage 32
3.5.2. Le mentorat 33
3.5.3. Les technologies de l'information 34
CHAPITRE 4− PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ET MESURES ÉTATIQUES : VERS DES PISTES DE SOLUTION 35
4.1. LES PRATIQUES D'ENTREPRISES À L'ÉGARD DU PERSONNEL VIEILLISSANT : ÉTAT DES LIEUX 36
4.1.1. Une faible préoccupation des entreprises quant aux enjeux démographiques et de transmission 36
4.1.2. Une offre de formation moindre chez les « seniors » 38
4.1.3. L'effet des contraintes productives sur la santé des travailleurs 42
4.2. MESURES ET STRATÉGIES ORGANISATIONNELLES DE RÉTENTION DU PERSONNEL VIEILLISSANT 46
4.2.1. Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre 47
4.3. CONTRIBUTION DES POLITIQUES PUBLIQUES 50
4.3.1. Les mesures étatiques passives et actives 51
4.3.2. Miser sur la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie 54
4.3.3. Maintenir et bonifier la loi du 1 % 54
4.3.4. Adapter la formation aux adultes vieillissants 55
4.3.5. Un autre axe d'action : la reconnaissance des compétences 55
4.3.6. Promouvoir la gestion prévisionnelle des ressources humaines 56
CONCLUSION 59
BIBLIOGRAPHIE 63

RÉSUMÉ

Le phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre exerce une pression sur les organisations pour que celles-ci réalisent la transmission des savoirs stratégiques vers la relève. Or, peu de mesures organisationnelles ou d'actions publiques sont mises en branle afin de maintenir en emploi le personnel vieillissant et de favoriser le transfert de leurs connaissances. Ce bilan d'étude débute en empruntant une approche démographique, pour évaluer le déséquilibre des âges sur le marché du travail. Ensuite, dans un second chapitre, en regard de l'appréhension du départ massif à la retraite des babys-boomers et de la nécessité de transmettre leurs savoirs, l'essai propose une analyse sociologique des rapports entre générations. Dans un troisième chapitre, s'inspirant de l'approche socio-cognitive et du courant du *knowledge management*, cette revue des études se penche sur le processus même du transfert des savoirs pour démystifier les différentes étapes nécessaires à sa réalisation. Enfin, dans un dernier chapitre, le texte brosse un portrait de la situation des politiques publiques et organisationnelles ayant une influence sur la transmission intergénérationnelle des savoirs et sur la capacité de rétention des travailleurs vieillissants dans les organisations. Pour conclure, l'analyse amène à se demander si la transmission des savoirs passe par le maintien en emploi de la main-d'œuvre âgée ou s'il n'existe pas d'autres avenues possibles.

AVANT-PROPOS

Ce compte rendu d'études réalisé en collaboration entre l'ARUC-Innovations, travail et emploi, la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et le Syndicat des conseillères et conseillers de la Centrale (SCC) l'a été avec deux objectifs bien précis : d'abord, servir de document de référence au chantier de recherche sur la gestion intergénérationnelle des savoirs mis en place dans l'axe « Gestion des savoirs et de la formation » de l'ARUC ; ensuite, servir d'assise à une recherche terrain menée par l'ARUC sur le transfert des savoirs chez les conseillères et les conseillers de la CSQ.

Ce travail n'aurait pas été possible sans la collaboration de nombreuses personnes tant de la CSQ que de l'ARUC : entre autres, Colette Bernier (ARUC) et Laurier Caron (CSQ) pour la direction du projet ; Jacques Tondreau (CSQ) pour la collaboration à la direction du projet ; Nancy Miller, Monique Talbot et Micheline Jean pour le travail de secrétariat et de révision linguistique à la CSQ ; Véronique Deshaies et Annick Poulin pour le premier travail de correction et, finalement, Aline Therrien et Olivier Bagilishya pour l'administration du projet et le travail d'édition à l'ARUC.

INTRODUCTION

PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

Le vieillissement au travail est une problématique au carrefour des dynamiques politiques, économiques et sociales qui interagissent ensemble. Il faut donc les traiter de manière systémique (Guillemard, 2003). Au niveau social, nous devons nous demander quelle est la place que nous voulons faire aux travailleuses et aux travailleurs âgés, sans que cela cause préjudice à l'intégration de la relève. Au niveau économique, le vieillissement de la main-d'œuvre est une problématique liée à la dynamique de l'emploi où l'incitation à la prise de la retraite anticipée est un moyen que se donnent les entreprises afin de rationaliser leurs effectifs.

Le départ prochain d'une proportion importante de travailleuses et de travailleurs âgés sur le marché du travail pose de nombreux problèmes, dont ceux liés à la transmission des savoirs (Cloutier, Lefebvre et Ledoux, 2002 ; Lefebvre, 2000). La majorité des travailleurs qui intègreront le marché du travail pourraient se voir priver de la mémoire organisationnelle et plusieurs devront apprendre leur métier sans le soutien des plus expérimentés, occasionnant ainsi des pertes de temps et de productivité pour de nombreuses organisations (Audet, 2004 ; Roy, 2004). Or, malgré une prise de conscience des organisations et des gouvernements à l'égard de la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre, peu de politiques publiques et de pratiques organisationnelles sont mises en branle devant les enjeux liés à la démographie organisationnelle et à la transmission des savoirs (D'Amours, 2001 ; IGAS, 2004). Il y a donc un risque pour les organisations de perdre des savoirs stratégiques ou d'être victimes de ce que certains appellent l'« amnésie corporative » (Bon & Ourset, 1988 ; Girod, 1995).

En effet, on constate sur le marché de l'emploi que les organisations ont des pratiques d'éviction à l'égard des travailleuses et des travailleurs âgés, souvent à cause de préjugés entretenus à leur endroit, et qu'en même temps, les jeunes ont des emplois de plus en plus précaires et rencontrent des difficultés d'insertion sur le marché du travail. Paradoxalement, les organisations sont de plus en plus touchées par la rareté d'une main-d'œuvre qualifiée, incitant un nombre grandissant d'entreprises à retenir leurs travailleurs vieillissants dont les compétences et l'expertise sont importantes à la survie de l'organisation.

La problématique adoptée ici vise à montrer comment la façon de traiter cette question de l'âge au travail est passée d'une vision mettant de l'avant la gestion des âges à une vision se préoccupant principalement de la gestion des savoirs. Cette problématique s'est élaborée parallèlement à la prise d'intérêt de différentes disciplines pour cette question de l'âge au travail qui, chacune, a pu apporter un angle d'analyse différent. Ainsi, le déséquilibre démographique annoncé par les démographes a mené d'autres champs d'études à se préoccuper de la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre en regard de leur approche respective, se penchant par exemple sur les rapports intergénérationnels et la transmission des savoirs.

DIFFÉRENTES APPROCHES

Plusieurs disciplines (démographie, ergonomie, gestion des ressources humaines et sciences cognitives) se sont intéressées à la question, mais sous des angles différents, qui ont permis de faire évoluer la problématique de la question des âges au travail.

L'approche démographique est parmi les premières à s'être intéressée à l'évolution de la place qu'occupe la population vieillissante au sein de la société. Elle a permis de prévoir que le déséquilibre démographique affligeant les sociétés industrielles s'intensifiera au cours des prochaines années. Cette approche a aussi permis d'évaluer les flux de départs anticipés de la main-d'œuvre vieillissante et les flux d'entrées des nouvelles générations sur le marché de l'emploi grâce à plusieurs indicateurs de mesure, dont le taux d'activité par cohorte. En ce qui concerne le travail et l'emploi, cela a permis de poser des questions stratégiques aux politiques publiques pour ajuster le déséquilibre démographique (IGAS, 2004). Peut-on faire diminuer le taux de chômage ? Va-t-il falloir favoriser des politiques natalistes et d'immigration ?

Pour sa part, l'approche de la gestion des ressources humaines s'est centrée autour de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO), pour tenter de favoriser la mobilisation de la main-d'œuvre par des pratiques organisationnelles de rétention du personnel. Par exemple, par le biais de l'aménagement de fin de carrière, de formations adaptées ou encore de mesures financières encourageant l'extension de la vie professionnelle.

Par ailleurs, la démarche ergonomique a cherché à évaluer l'effet de la maîtrise des conditions de travail sur l'état de santé des travailleuses et des travailleurs vieillissants. L'approche ergonomique a poussé à nous questionner : les travailleurs vieillissants pourront-ils éviter l'usure professionnelle, la discrimination à l'embauche et voudront-ils continuer à travailler dans les conditions de travail actuelles ? (Cloutier et al., 2002 ; David, 2003 ; Guillemard, 2003). Est-ce que la productivité et la croissance économique seront affectées par les performances des travailleurs âgés ? Le départ des « seniors » est-il lié aux mauvaises conditions de travail ou à l'usure normale de l'âge (IGA, 2004) ?

Enfin, l'approche des sciences cognitives a permis d'apporter un éclairage nouveau sur les processus d'acquisition, de rétention ainsi que de transmission des savoirs organisationnels (Argote, 2000 ; Léonard, 2003). Cette approche conjuguée au courant du *knowledge management* a permis de mettre en lumière la manière dont les savoirs organisationnels se développent et se transmettent et comment cela participe à préserver la mémoire organisationnelle et à créer des « organisations apprenantes » créatrices de savoirs collectifs.

On le voit, les premières études liées à l'approche démographique se sont surtout centrées sur la gestion des âges alors que d'autres disciplines ont peu à peu amené à s'intéresser à la gestion des savoirs. Ceci peut s'expliquer du fait que l'un des enjeux importants associés à la transmission des savoirs émane du déséquilibre démographique qui risque de s'intensifier au cours des prochaines années. C'est pour cette raison qu'il nous paraît important de traiter en premier lieu de la problématique du vieillissement de la main-

d'œuvre et de brosser un portrait de la situation, pour ensuite mieux comprendre quels en sont les impacts sur les rapports intergénérationnels et la transmission des savoirs et enfin apporter des pistes de solution aux politiques organisationnelles et étatiques.

******

Dans cette revue des études, nous décrirons en premier lieu l'évolution des transformations démographiques en examinant la pyramide des âges et certains indicateurs tels le taux de natalité et le rapport de dépendance démographique. Nous analyserons ensuite plus particulièrement le taux d'activité des travailleurs vieillissants et le taux de chômage pour mieux comprendre le phénomène d'exclusion des travailleurs âgés.

Dans le second chapitre, nous mettrons en lumière en quoi les rapports entre générations représentent un enjeu important quant à la gestion de la relève et à la transmission des savoirs (Schetagne, 2001). En examinant les valeurs propres aux générations X, Y et aux baby-boomers, nous ferons ressurgir certaines tensions intergénérationnelles, souvent associées à des conditions de travail inégales. Par ailleurs, nous constaterons que les relations intergénérationnelles peuvent aussi être harmonieuses et complémentaires (Pelchat et al., 2005). Relativement à cette question, nous examinerons plus précisément les enjeux qui affectent le mouvement syndical.

Nous penchant sur le processus même du transfert, nous clarifierons au chapitre 3 les différentes terminologies entourant la notion de savoir. Par exemple, les savoirs tacites qui sont difficilement exprimables deviennent explicites une fois formalisés, ce qui facilite leur transmission. Que disent les études récentes de l'approche ressource et des sciences cognitives pouvant clarifier les étapes soutenant le transfert des savoirs ? Nous mettrons en lumière les caractéristiques organisationnelles, dont l'organisation du travail, ainsi que les caractéristiques individuelles qui influencent la transmission des savoirs. Nous examinerons des méthodes de transfert par parrainage, dont le compagnonnage et le mentorat, qui s'avèrent des moyens privilégiés par les organisations afin de former la main-d'œuvre et de transmettre les savoirs et les compétences. Nous verrons encore que les pratiques organisationnelles favorisant le transfert des savoirs sont encore peu diffusées dans les entreprises québécoises.

Enfin, au dernier chapitre, nous évaluerons l'état des lieux des politiques publiques et des pratiques des entreprises privées en matière d'âge de prise de la retraite pouvant avoir un impact sur la capacité des travailleurs âgés à transmettre leurs savoirs. Nous verrons comment les mesures ergonomiques et une offre de formation adaptée aux travailleurs vieillissants peuvent contribuer à rehausser le taux d'activité de cette main-d'œuvre. Ensuite, nous proposerons des pistes de solution à travers les mesures étatiques et organisationnelles assurant le transfert intergénérationnel des savoirs et le maintien en emploi des « seniors ». Par exemple, le programme gouvernemental d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) permet de valoriser les travailleuses et les travailleurs âgés en reconnaissant leurs compétences. D'autre part, les entreprises, par une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre, peuvent minimiser les conséquences du vieillissement de la population en favorisant la retraite progressive, en définissant l'organisation du travail

de façon à maintenir les « seniors » en santé et en offrant des perspectives de carrière maximisant l'épanouissement personnel.

En outre, l'analyse du vieillissement de la main-d'œuvre nous paraît s'imbriquer à celle de la transmission des savoirs. En effet, si la problématique du transfert des savoirs se pose de façon impérative aujourd'hui, c'est parce qu'un grand nombre de travailleurs vieillissants partiront bientôt à la retraite. Nous commençons donc au premier chapitre par décrire l'état de la situation en matière du choc démographique appréhendé et de ses effets sur le marché de l'emploi, pour ensuite nous pencher sur la problématique touchant la transmission des savoirs.

CHAPITRE 1 – PRINCIPALES DONNÉES SUR LE VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

1.1. UN DÉSÉQUILIBRE DÉMOGRAPHIQUE APPRÉHENDÉ

Les transformations démographiques que connaissent les sociétés industrielles sont profondes et préoccupantes à l'égard de la transmission des savoirs organisationnels et des rapports intergénérationnels. Devant l'augmentation de la proportion des travailleurs âgés par rapport aux jeunes qui ont de plus en plus de difficulté à intégrer le marché du travail, il est important de se pencher sur la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre en regard des rapports qu'entretiennent les différentes générations. Dans un avenir rapproché, un nombre important de travailleurs expérimentés quitteront le marché du travail. Ainsi, les entreprises risquent de perdre de nombreux savoirs stratégiques si elles ne se préoccupent pas de la passation des savoirs de cette main-d'œuvre qualifiée vers les recrues. Pour bien saisir l'importance des bouleversements démographiques, nous croyons pertinent de décrire les transformations en cours par l'analyse des indicateurs du marché du travail tels que le taux d'activité et le taux de chômage.

En effet, les pays industrialisés ont connu, au cours de la moitié du dernier siècle, une transition démographique sans précédent puisque le poids de la population vieillissante par rapport aux populations moins âgées s'est accentué. Ce déséquilibre démographique que l'on connaît aujourd'hui est notamment attribuable à la diminution des taux de mortalité et particulièrement à celui de la mortalité infantile. On explique ce revirement principalement à cause des avancées faites en médecine et par l'amélioration générale des conditions de vie. Parallèlement à cela, caractérisés par le baby-boom, les taux de fécondité ont grimpé après la Seconde Guerre mondiale jusqu'en 1965. Mais, s'il y a déséquilibre démographique aujourd'hui au Québec, c'est parce que l'indice synthétique de fécondité[1] ne s'est pas maintenu au niveau de la période du baby-boom et a considérablement chuté sous le seuil de remplacement des populations de façon durable depuis 1970 (Vézina et Ménard, 2006).

On prévoit que le rapport de dépendance démographique[2], faisant référence à la proportion de la population à charge par rapport à la population active, augmentera dans les prochaines années. Plusieurs chercheurs prévoient donc une augmentation des coûts des charges sociales de la génération des jeunes d'aujourd'hui, notamment en ce qui a trait aux frais de soins de santé (Gauthier, 1997)[3]. Le vieillissement de la population pose aussi de nouvelles exigences quant au financement de la retraite. Selon la Fédération des

---

1 « L'indice synthétique de fécondité est une estimation du nombre moyen de naissances vivantes qu'une femme peut s'attendre à avoir au cours de sa vie, selon les taux de fécondité par âge d'une année donnée. » (Vézina et Ménard, 2006 : 10)

2 « Le rapport de dépendance démographique est le rapport entre la population combinée d'enfants (0 à 14 ans) et de personnes âgées (65 ans et plus) et la population en âge de travailler (15 à 64 ans). » (Marois, 2006 : 15)

3 Toutefois, selon Soderstrom et Lefebvre (2000), l'augmentation des frais de soins de santé serait davantage attribuable à l'augmentation des prix des médicaments et de la technologie que tous utilisent qu'au vieillissement de la population comme tel.

travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ, 2003 : 9) : « C'est surtout la hausse importante des coûts des services de santé et des régimes publics pour la retraite qui inquiètent, au moment où la population en âge de travailler diminuera. »

Cela pose la question du recours à l'immigration qui représente une solution envisagée par plusieurs afin de minimiser l'impact du vieillissement de la main-d'œuvre. Par contre, même en amplifiant l'immigration à des niveaux nettement supérieurs à aujourd'hui[4], cette solution n'est pas suffisante pour renverser la situation de dépendance démographique (CSD, 2006 ; Marois, 2006 ; Mo et Légaré, 2003). Qui plus est, au Québec, le taux de rétention actuel des immigrants est plus faible que dans d'autres provinces et ces derniers sont surreprésentés en ce qui concerne les sous-emplois (Lagacé et al., 2005).

Plusieurs études soulignent que le choc démographique appréhendé n'aurait pas de conséquences si dramatiques sur le marché du travail et l'économie, d'autant plus qu'il est difficile de parler de rupture ou de choc, puisque l'évolution démographique est régulière et progressive (Gauthier et al., 2004). De plus, il existe de nombreux mécanismes minimisant les risques d'une pénurie de main-d'œuvre envisagée à cause du vieillissement de la population tels que des politiques natalistes, l'intégration de groupes discriminés comme les personnes handicapées, le recours à l'immigration, la formation tout au long de la vie, la reconnaissance des compétences des personnes peu scolarisées, l'extension de la vie professionnelle et l'investissement en capital (CSQ, 2004). La vision apocalyptique où les changements démographiques auraient des effets catastrophiques se trouve ainsi démentie par de nombreuses recherches (Gee et al., 2000).

1.1.1. Retournement de la pyramide des âges

Au Québec, le taux de natalité et l'indice de fécondité ont dégringolé depuis la fin des années 1950. Le taux de natalité est aujourd'hui de 10 %, contrairement à 30 % en 1956. L'indice de fécondité était quant à lui de 4 en 1958 comparativement à 1,5 en 2005, ce qui ne permet pas aujourd'hui d'assurer le renouvellement naturel de la population québécoise (ISQ, 2005). De plus, l'espérance de vie a en même temps augmenté de façon considérable étant en 2004 de 80 ans, comparativement à 75 ans en 1980 et d'un peu plus de 65 ans en 1951 (ISQ, 2006).

À l'avenir, le rapport de dépendance s'accentuera et la proportion des personnes âgées sera de plus en plus importante par rapport à celle des jeunes[5]. Le ratio des personnes en emploi par rapport aux personnes inactives au Québec est passé de 6,1 en 1976 à 4,2 en 2004 (ISQ, 2005b). Cette tendance devrait se maintenir et la proportion de la population d'âge actif par rapport à celle des personnes âgées, actuellement de 5 pour 1, devrait être de 5 pour 2 en 2050 (Gauthier, 1997). On assiste à l'inversion de la pyramide des âges où la proportion d'inactifs par rapport aux actifs augmentera d'environ 50 % d'ici 2050[6]. Il est donc prévu

[4] Le Québec accueille environ 30 000 immigrantes et immigrants par année, ce qui le place parmi les régions les plus accueillantes du globe par rapport à sa population (Marois, 2006).

[5] La diminution du nombre de jeunes aura toutefois l'effet de ramener le taux de dépendance global (jeunes et âgés) aux taux antérieurs.

[6] Cela est en partie attribuable au fait que la proportion des jeunes de moins de 20 ans est aussi en déclin.

que la population âgée de plus de 65 ans doublera au cours des 50 prochaines années, atteignant une proportion d'environ 25 % de la population canadienne[7] et que la population des plus de 80 ans représentera environ 10 % de la population totale (David, 2003 ; Légaré, 2001).

Non seulement la proportion des personnes plus âgées sur le marché du travail est en augmentation en regard des groupes moins âgés, mais ces personnes sont plus nombreuses que leurs prédécesseurs à demeurer en emploi. La structure d'âge de la population active se modifie à un rythme accéléré ; l'âge médian de la population active qui est actuellement de 39 ans sera, d'ici 2050, d'environ 45 ans (David, 1990). Alors qu'en 1980 les 45 ans et plus représentaient moins du quart de la population active, ils en représentent maintenant plus du tiers (Grenier, 2003).

1.1.2. Progression du taux d'activité des plus âgés

En regard des pressions démographiques, il est intéressant d'examiner le taux d'activité des travailleuses et des travailleurs âgés pour évaluer la dynamique du marché de l'emploi et la capacité de rétention des organisations. Notons que le taux d'activité des personnes âgées de 45 à 54 ans est en nette progression au Québec[8]. Selon D'Amours et al. (2001), le groupe des 45-54 ans est le plus favorisé de tous par rapport à l'ensemble de la population active. Malgré le fait que le taux d'emploi soit légèrement inférieur à celui du groupe des 24-44 ans, leurs conditions de travail sont meilleures étant donné qu'ils sont plus nombreux à bénéficier d'une couverture syndicale, à jouir d'une permanence en emploi et à détenir une semaine de travail plus longue. Cette progression importante du taux d'activité des 45-54 ans s'explique principalement par une augmentation importante du taux d'activité des femmes[9] sur le marché du travail. De plus, l'augmentation du taux d'activité des travailleurs âgés de 45 à 54 ans peut aussi s'expliquer par la montée du travail à temps partiel[10]. Quant à la tranche d'âge des 55-64 ans, leur taux d'activité a considérablement augmenté entre 1996 et 2004, passant d'environ 40 % à plus de 51 % en 2004. Par contre, les Québécois âgés de plus de 65 ans ont vu leur taux d'activité diminuer sensiblement, passant de 8,1 % à 5,5 % pour la période de 1976 à 2004 (ISQ, 2004).

Nous constatons que l'évolution du taux d'activité au Québec est fort différenciée selon le groupe d'âge, mais aussi selon le sexe. Le taux d'activité des femmes âgées a presque doublé depuis les vingt dernières années, alors que celui des hommes a légèrement fléchi. Il existe toutefois toujours un écart entre les hommes et les femmes, et ce, malgré l'atténuation de ces disparités entre les sexes (Habtu, 2002 ; ISQ, 2004 ; Sunter, 2001).

---

7 Comparativement à 5,8 % en 1961 et 13, 1 % en 2001.

8 En effet, entre 1976 et 2004, ce taux est passé de 64,2 % à 83,6 %.

9 Les femmes âgées de 45 à 54 ans n'étaient que 39,4 % à être actives sur le marché de l'emploi en 1976 tandis qu'elles étaient 78,1 % à l'être en 2004 (ISQ, 2005b).

10 La part du travail à temps partiel ne représentait que 9 % des emplois totaux en 1976 pour s'établir à 18,5 % en 2003 (ISQ, 2005b). Notons aussi que le travail à temps partiel est particulièrement le lot des femmes qui occupent plus des deux tiers de ces emplois atypiques.

1.1.3. Évolution du chômage

Pour sa part, le taux de chômage nous informe sur la proportion de la population active à la recherche d'un emploi ou en mesure de travailler. Ce taux est intimement lié au taux d'activité et à l'évolution démographique. Il nous informe sur le bassin de main-d'œuvre disponible hors du marché du travail. Ainsi, malgré une croissance importante de l'emploi entre 1971 et 2001, les demandeurs d'emploi étaient plus nombreux que le nombre d'emplois créés, ce qui a eu pour effet de faire doubler le taux de chômage entre 1971 et 1995, le faisant passer de 6,2 % à 11,5 % (ISQ, 2005). En 2004, ce taux était assez bas, s'établissant à 8,3 %. Quant au taux de chômage de la population active vieillissante[11], il a connu un tel recul qu'il a atteint des niveaux records, confirmant les fortes hausses de leur taux d'activité.

Comme le taux d'activité, le taux de chômage est aussi différencié selon le sexe et a connu le même type d'évolution. Les écarts entre le taux des hommes et des femmes se sont amoindris au fil des années. Alors que les hommes enregistraient un taux de chômage nettement inférieur à celui des femmes à la fin des années 1970, les femmes tendent aujourd'hui à chômer moins que les hommes, notamment chez les jeunes (ISQ, 2004b.).

Ce sont par contre les jeunes âgés de 15 à 24 ans qui sont les plus nombreux à vivre en situation de chômage, avec un taux de 14,4 % en 2004, ce qui montre qu'ils ont de la difficulté à s'insérer au marché du travail. Même si les jeunes sont proportionnellement plus nombreux à être en chômage que les autres groupes d'âge, ils le demeurent moins longtemps que les travailleuses et les travailleurs plus âgés. Même si leur taux a fléchi ces dernières années, les jeunes ont particulièrement plus de difficulté à s'intégrer au marché de l'emploi depuis le début des années 1990. Ceci s'explique notamment par le fait que ces derniers ont plus de chance d'être licenciés sur une base saisonnière que leurs aînés qui bénéficient plus largement d'une protection basée sur l'ancienneté (D'Amours et Lesemann, 1999 ; Morrison, 1996). De plus, l'allongement de la durée de la scolarité des jeunes a poussé ceux-ci à privilégier le travail à temps partiel au détriment du travail à temps plein[12]. On peut prévoir à l'avenir que le départ massif prévu d'une grande proportion de travailleurs âgés aura sans doute pour effet de faire diminuer le taux de chômage des jeunes. Toutefois, le nombre de jeunes qui entreront sur le marché du travail ne sera pas suffisant pour faire diminuer l'âge médian de la population active (David, 2003).

[11] En effet, le taux de chômage des 44-55 ans était de 9,5 % en 1995, chutant à 6,4 % en 2004. Pour les 55-64 ans, le taux de chômage, supérieur à la catégorie d'âge précédente, est passé de 11,5 % à 7,4% lors de cette même période (ISQ, 2004).

[12] En effet, la proportion de l'emploi à temps plein des 15 à 24 ans est passée de 85,4 % en 1976 à 54,9 % en 2004 (ISQ, 2005).

1.1.4. Le chômage de longue durée

Le chômage de longue durée[13]représente aujourd'hui plus de 10 % du chômage total, comparativement à environ 5 % il y a 30 ans (Grenier, 2003)[14]. Les plus touchés par le chômage de longue durée sont les travailleuses et les travailleurs de plus de 55 ans[15], dont 1 sur 5 était dans cette situation en 1998 contre 1 sur 17 en 1976 (Asselin et Gauthier, 2003 ; D'Amours et al., 2001 ; Pyper et Giles, 2002). En termes quantitatifs : « En 2002, 44 000 personnes étaient à la recherche d'un emploi depuis un an ou plus, dont la moitié avaient plus de 45 ans. » Grenier (2003 : 20).

Concernant les raisons expliquant pourquoi les travailleurs vieillissants sont davantage affligés par le chômage de longue durée, les recherches de D'Amours et Lesemann, avec la collaboration de Crespo et Beausoleil (1999), mettent en lumière les facteurs économiques et organisationnels de leur exclusion prolongée du marché de l'emploi. Ces études révèlent notamment que les travailleurs de plus de 45 ans sont plus susceptibles que les autres groupes d'âge d'être touchés par des fermetures d'usine[16]. Par ailleurs, les personnes qui avancent en âge ont de plus en plus de difficulté à réintégrer le marché du travail, notamment à cause de la rapidité de la désuétude de leurs compétences devenant difficilement transférables. De plus, les travailleurs âgés ont souvent peu d'expérience en recherche d'emploi, sont généralement moins instruits et moins mobiles que les jeunes, ce qui peut aussi expliquer leur difficulté à être réembauchés. En effet, les travailleurs âgés de 45 à 54 ans ont deux fois moins de chance de se retrouver rapidement un emploi que les travailleurs âgés de 15 à 44 ans (Crespo et Beausoleil, 1999). Plus la période de chômage est longue et plus les travailleurs avancent en âge, plus les risques d'une cessation permanente d'activité sont importants (Bisson et Deniger, 1999 ; D'Amours et Lesemann, 2003). Et ceux qui réintègrent le marché du travail après une période d'absence de deux ans occupent pour la plupart des postes déqualifiés et moins bien protégés (Deniger, Marquis, Shragge, 1999). Bref, l'âge constitue un facteur d'exclusion à l'activité d'autant plus qu'à ancienneté égale, les plus âgés ont plus de chances d'être licenciés de façon permanente (D'Amours et Lesemann, 1999).

---

[13] Le chômage de longue durée est caractérisé par une période de plus d'une année de chômage.

[14] Ces données sur l'activité des travailleurs âgés ne tiennent toutefois pas compte de ceux qui sont considérés comme inactifs, soit parce qu'ils sont à la retraite ou en préretraite, soit parce qu'ils ont arrêté de chercher du travail pour dépendre de l'aide sociale (D'Amours et al., 2001). En effet, les données sur le chômage de longue durée chez les travailleurs vieillissants ne fournissent pas d'information sur les motifs de mise à l'écart pouvant être volontaires ou non (Crespo et Beausoleil, 1999).

[15] En 2003, les 55-64 ans enregistraient un taux de chômage de longue durée de 20 % alors que pour l'ensemble de la population, les hommes enregistraient un taux de 14,6 % et les femmes un taux de 8,9 % (Asselin, 2003).

[16] En partie parce que cette catégorie de travailleurs est surreprésentée dans le secteur manufacturier qui est davantage touché que d'autres par la concurrence internationale.

1.1.5. L'âge de la retraite

Par ailleurs, l'âge médian de la retraite a chuté considérablement à partir de la fin des années 1980, mais tend à remonter un peu ces dernières années. En effet, l'âge médian de la retraite est passé, au Québec, de 64 ans en 1987 à 58 ans en 1998 pour s'établir à près de 60 ans en 2002 (Lagacé et al., 2005). On attribue principalement cette baisse à la diminution, en 1987, de l'âge minimal requis pour pouvoir toucher les prestations du RPC ou du RRQ (Sunter, 2001). Ainsi, le nombre de prestataires de pensions d'organisations publiques et privées a doublé au Canada entre 1981 et 1991 (Firbank, 1996).

Dans les années 1990, la proportion de personnes retraitées ayant moins de 55 ans a considérablement augmenté passant de 9 % à 15 % (Kieran, 2001). Les nouvelles dispositions instaurées en 1997 autorisant les régimes privés de retraite de verser des compensations financières au RRQ tout en offrant aux travailleuses et aux travailleurs âgés de plus de 55 ans la possibilité de continuer à travailler ou de diminuer leurs heures de travail auront permis à ces travailleurs de percevoir la rente de retraite anticipée (Rodrigue, 1998 ; Sunter, 2001). Or, c'est moins de la moitié[17] des travailleurs qui ont droit à des régimes complémentaires de retraite (FTQ, 2003). Ainsi, de nombreuses personnes retraitées vivent dans la précarité et la situation ne s'améliore guère. Ceci peut expliquer pourquoi plus de la moitié de ces derniers ayant fait un retour sur le marché du travail l'ont fait pour des motifs financiers (Savoie, 2003). Par ailleurs, les réformes haussant l'âge d'accès et le nombre d'années de contributions aux régimes de remplacement du revenu auront concouru à maintenir plus longtemps en emploi les travailleurs en âge de prendre leur retraite (David, 2003). La tendance à encourager la sortie anticipée des travailleurs vieillissants est en train d'être renversée.

En effet, la retraite anticipée ne représente plus l'avenue privilégiée par l'État qui cherche de plus en plus à prolonger la vie active des travailleurs âgés. Les gouvernements ne peuvent en effet soutenir le poids financier d'un nombre de personnes retraitées grandissant touchant des prestations de chômage ou de soutien au revenu. L'État cherche donc à développer des mesures actives de formation et d'emploi ayant un effet préventif sur l'exclusion prématurée des travailleuses et des travailleurs âgés en ce qu'elles permettent la mise à jour des compétences et de leur capacité de travail. Or, ces mesures sont actuellement peu nombreuses, mais surtout peu adaptées aux besoins spécifiques de ces travailleurs. Par ce fait même, les travailleurs de plus de 45 ans sont sous-représentés quant aux programmes destinés au renouvellement de leurs compétences et les entreprises sont peu enclines à conserver en emploi leurs travailleurs âgés.

Pour conclure sur l'analyse des indicateurs démographiques et ceux du marché du travail, nous évaluons tout d'abord que le rapport de dépendance des actifs par rapport aux inactifs continuera à s'amplifier au cours des années à venir, ce qui pourrait conduire à l'augmentation des charges sociales pour les générations suivantes. De plus, le déséquilibre démographique a un effet sur l'évolution du taux de chômage qui a fléchi ces dernières années, témoignant d'une situation de rareté de main-d'œuvre qui risque de s'intensifier au cours des prochaines années avec le départ des baby-boomers. Par ailleurs, nous constatons

[17] Près de 43 % en 1999 (FTQ, 2003).

que les jeunes sont les plus touchés par le phénomène, qu'ils ont donc de la difficulté à s'insérer au marché du travail et que d'un autre côté, les travailleuses et les travailleurs âgés sont de plus en plus touchés par le chômage de longue durée, ce qui illustre qu'ils sont parfois exclus de façon prématurée du marché de l'emploi. (D'Amours et al., 2001 ; David, 2003 ; Guillemard, 2003). Toutefois, nous assistons aujourd'hui à un léger rehaussement du taux d'activité qui reflète un renversement de la tendance à la sortie hâtive du marché du travail et l'accentuation du vieillissement de la main-d'œuvre.

CHAPITRE 2 − TRANSFERT DES SAVOIRS ET RAPPORTS INTERGÉNÉRATIONNELS : DEUX ENJEUX IMBRIQUÉS

La main-d'œuvre vieillissante, de 45 ans et plus, quittera le marché du travail de façon abrupte au cours des dix prochaines années, ce qui pousse à nous interroger sur le type de rapports qu'entretient cette génération avec les jeunes qui intègrent le marché du travail. Les baby-boomers seront-ils en mesure de transférer leurs savoirs à la génération X et Y ? En regard des rapports intergénérationnels, comment les organisations réussiront-elles à conserver en emploi le plus longtemps possible cette main-d'œuvre qualifiée afin que cette dernière puisse léguer ses connaissances aux apprentis avant de quitter définitivement le marché du travail ? Comme nous le verrons dans ce chapitre, la gestion des rapports intergénérationnels ainsi que les enjeux de la transmission des savoirs sont tous les deux imbriqués. Par ailleurs, le suivi des étapes du processus de transmission ainsi que les mécanismes de transfert tel le mentorat sont d'autres avenues proposées et complémentaires au maintien des travailleurs âgés pour opérer à la transmission des savoirs.

Ce n'est que depuis peu que les recherches se penchent spécifiquement sur les rapports intergénérationnels (Cloutier et al., 2002). On remarque une recrudescence de l'intérêt sur cette question depuis le milieu des années 1980 (Dumont, 1986). Les recherches du passé étudiaient de façon exclusive le phénomène de l'insertion professionnelle des jeunes ou avaient uniquement une perspective centrée sur le vieillissement au travail. On observe que les rapports entre générations se sont amoindris au fil du temps (Segalen, 1995). En effet, les rapports intergénérationnels sont cloisonnés, créant des sous-cultures générationnelles (Cloutier et al., 2002). L'entrée massive de cohortes comme les baby-boomers a aussi contribué à institutionnaliser la séparation entre les générations (Gauthier, 1997). Il ne faut toutefois pas stigmatiser cette brisure puisque les différentes générations n'ont pas toujours des intérêts distincts et que les rapports entre générations ne sont pas uniformes (Pelchat et al., 2002). Ainsi, considérer la relation âge/travail comme la cause explicative de la différenciation et du conflit intergénérationnel peut masquer d'autres facteurs, tels le sexe, l'ethnicité et la classe sociale, qui permettent aussi de comprendre la construction d'intérêts différenciés au sein des groupes sociaux (Pelchat et al., 2002 ; David, 1997). Malgré tout, l'effritement présumé des rapports intergénérationnels pourrait-il représenter un frein à la transmission des savoirs d'une génération à l'autre ?

2.1. CONSTRUIRE LE PONT ENTRE LES GÉNÉRATIONS : POUR UN TRANSFERT DES SAVOIRS

Les transformations démographiques liées au vieillissement de la main-d'œuvre exercent des pressions sur les entreprises qui veulent favoriser la transmission des savoirs de leurs travailleurs expérimentés aux apprentis avant leur départ à la retraite. Or, la gestion des rapports entre générations représente l'un des enjeux les plus importants en regard de la transmission des savoirs, du partage des connaissances et de la construction des savoirs organisationnels (Grand-Maison, 2000 ; Lefebvre, 2000). Par ailleurs, la construction de rapports intergénérationnels harmonieux participe à contrer la discrimination envers les travailleurs vieillissants, « ce que certains appellent l'âgisme » (FTQ, 2003 : 8). Une

mauvaise gestion des rapports intergénérationnels risque de créer des brisures dans les lignes de transmission, des pertes de savoirs et étioler la mémoire organisationnelle. En fait, les enjeux de transmission des savoirs se conjuguent à ceux des rapports intergénérationnels dont l'harmonie représente une condition essentielle au succès du transfert des connaissances (Cloutier et al., 2002). Il s'agit là d'une relation à double sens où la transmission des savoirs d'une génération à l'autre est en soi un moyen d'harmoniser les rapports intergénérationnels (Attias-Donfut, 1991, 1995). Qui plus est, toutes formes de jumelage entre expérimentés et apprentis permettant le transfert des savoirs, des savoir-faire et des valeurs stimulent la solidarité intergénérationnelle (Dolan, 1993 ; Lefebvre, 1997). De plus, les systèmes de parrainage instaurés par les ressources humaines favorisent le renforcement de la culture organisationnelle, le développement de nouveaux réseaux de communication et l'intégration des recrues (Bédard, 1998 ; Séguin et Pommainville, 1988). Comme le souligne le psychologue industriel Pierre Gauthier (2003), la gestion des interactions entre les générations « X », « Y » et celle des baby-boomers « représentent l'un des défis les plus importants à relever pour les entreprises » (Sauvé, 2003).

2.1.1. La transmission des savoirs afin d'éviter l'amnésie corporative

Le retournement démographique exerce des pressions sur le maintien de l'expertise dans les organisations qui se préoccupent de plus en plus de préserver un capital ou de « transmettre un héritage » (CLBC, 2001 ; Le Boterf, 2003). Toutefois, le mode de production du juste à temps et les valeurs de progrès rapide contribuent au fait que la transmission de l'expérience et des connaissances d'une génération à l'autre n'est souvent pas priorisée (Fize, 2002 ; Bédard, 1998). Or, les savoirs et savoir-faire individuels seront perdus par l'exil des travailleurs expérimentés si, avant leur départ, ceux-ci n'interagissent pas avec les recrues (Lefebvre, 2000 ; Léonard, 2003 ; Girod, 1995). Afin de demeurer concurrentielles et ne pas souffrir d'amnésie corporative (perte de mémoire organisationnelle), les organisations auront, entre autres, à faire une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre afin d'éviter la perte des savoir-faire[18] due aux départs des « seniors » (Bédard, 1998 ; CLBC, 2001 ; Schetagne, 2001). La fonction *ressource humaine* qui est sollicitée pour combler les pénuries d'effectifs et de compétences, en recrutant les jeunes et en maintenant en emploi les travailleurs âgés, devra mettre sur pied des stratégies permettant d'assurer le transfert des connaissances et la conservation du savoir collectif (Guérin et Saba 2003 ; Solomon, 1997 ; Whiters 2001).

Plus précisément, au sein de l'organisation, une transmission défaillante de la mémoire organisationnelle et du savoir-faire des plus expérimentés peut déstabiliser les apprentis lors de la disparition des mentors (Guérin, 1994). La perte des mentors, causant une brisure des lignes de transmission, peut aussi engendrer des coûts importants aux organisations qui auront du mal à mobiliser leur personnel et à s'adapter aux changements (Cloutier et al., 2002). Plusieurs organisations, dont la fonction publique québécoise, ont connu une perte

[18] Lagacé et al. (2005) définissent la transmission des savoir-faire comme « le processus par lequel l'expérience et les apprentissages accumulés en cours d'emploi sont transmis entre les travailleurs » (p. 28).

immense des savoirs professionnels à la suite des départs massifs à la retraite (Lefebvre, 2000 ; Selke, 2002). Dans les hôpitaux, les jeunes n'ont pu bénéficier de la transmission des savoirs, ce qui a eu un impact négatif sur la qualité des soins des patients (Cloutier et al., 2002 ; Lefebvre, 2000). Les jeunes intégrant le marché de l'emploi ont été privés de la mémoire organisationnelle et de l'encadrement du personnel expérimenté, les contraignant à improviser leurs nouvelles tâches, causant des pertes d'efficacité organisationnelle considérables.

2.1.2. Besoin de transmission chez les « seniors »

Les travailleurs âgés, souvent poussés à la retraite anticipée pour laisser la place aux jeunes, ont maintes fois le sentiment d'être inutiles lorsqu'ils n'ont pas l'occasion de transmettre leur expérience à leurs successeurs (Bédard, 1998). Or, la transmission des savoirs du personnel expérimenté représente un besoin fondamental du travailleur en fin de carrière et facilite la cohabitation intergénérationnelle (Auger, 2004 ; Cloutier et al.., 2002 ; Guérin et Saba, 2003). De plus, la reconnaissance de l'expérience et des compétences des travailleurs plus âgés ainsi que du rôle important qu'ils peuvent jouer dans le processus d'intégration des jeunes dans l'organisation contribue à stimuler leur désir de transmettre leurs savoirs aux recrues et à contrer le phénomène de perte de mémoire organisationnelle. Les recherches d'Erikson (1982) témoignent d'un changement d'attitude des travailleurs rendus à un certain âge, en ce qu'ils rencontrent ce qu'ils appellent le défi de « générativité ». Il est caractérisé par une attitude de sollicitude, consistant en un besoin de léguer ses savoirs à ses successeurs et à se préoccuper de l'autre (Cloutier et al., 2002 ; Houde, 1999). Autrement dit : « La générativité consiste pour l'adulte à s'intéresser à la génération montante et à son éducation, tout en satisfaisant le besoin de se sentir utile et de laisser sa marque. » (Léonard, 2003 : 34). Un exemple illustrant ce concept est que les travailleuses d'expérience dans le milieu hospitalier croient important de transmettre aux apprenties des stratégies et savoir-faire permettant de réduire les risques de santé et de sécurité au travail (Cloutier et al., 1998).

Ainsi, les travailleurs expérimentés veulent contribuer à l'organisation en léguant leurs connaissances professionnelles et en partageant le patrimoine organisationnel (Audet, 2004). Les recherches de Saba (1995) portant sur les aspirations professionnelles des travailleurs de plus de 50 ans ont décelé chez eux le désir de jouer de nouveaux rôles de formateur, ce qui aurait un impact positif sur leur motivation et leur productivité. Les formateurs se sentent valorisés lors de la transmission des savoirs puisque leur rôle se traduit selon eux par une reconnaissance de leurs compétences et de leur utilité pour l'organisation et l'ensemble de la société (Lefebvre et al., 2003 ; Léonard, 2003), ce qui aurait un impact positif sur la santé mentale (Guiho-Bailly, 1998).

2.2. ÉVOLUTION DES VALEURS INTERGÉNÉRATIONNELLES

Les organisations auront à gérer les besoins spécifiques des travailleuses et des travailleurs vieillissants et à développer de nouvelles pratiques qui tiendront compte des valeurs des nouvelles générations, mais ils auront aussi à favoriser la cohabitation et la synergie entre les générations (Audet, 2004). Or, les différentes générations actives sur le marché du travail ont des valeurs qui leur sont propres et qui ne sont pas toujours conciliables. En

effet, la dichotomisation des rapports entre générations rappelle que tout individu se situe dans une histoire collective qui façonne son mode de pensée et ses valeurs (Pelchat et al., 2002). Comme nous le verrons dans la prochaine section, les recherches ont décrit les caractéristiques de la génération Y, de la génération X ainsi que celles des baby-boomers, pour ensuite montrer quels sont leurs points communs et leurs divergences.

2.2.1. La génération Y : née entre 1980 et 1995

La génération Y, qui représente près du quart de la population canadienne, est celle qui frappe à la porte du marché du travail (Paré, 2002). La génération Y, ou génération Internet, exprime de nouvelles valeurs, notamment en désirant plus d'autonomie et d'indépendance que leurs prédécesseurs. Elle utilise allègrement les technologies pour communiquer et apprendre et elle est constamment en quête de nouvelles idées. Les jeunes affirment leur liberté d'expression, ils sont tolérants et acceptent la diversité sociale. Malgré leur peu d'intérêt pour la politique, les jeunes de la génération Y priorisent l'action collective des groupes de pression et sont garants de la solidarité de la société civile (Audet, 2004). Bien que l'on ait soulevé la montée de l'individualisme chez les jeunes (Beaumont et Blanchette, 2002), il appert que la dimension collective est pour eux très importante (Audet, 2004). Ils accordent une affection particulière pour les interactions sociales, le travail en équipe et la famille.

Toutefois, la génération Y a de la difficulté à s'insérer sur le marché du travail, comme en témoigne leur taux de chômage, le plus élevé de toutes les catégories d'âge. Cette génération a un rapport différent avec le temps et veut bénéficier des fruits de ses efforts immédiatement. Elle n'est pas prête à attendre, ce qui peut expliquer la grande mobilité des jeunes sur le marché du travail. La valeur qu'ils accordent au travail est moins grande qu'auparavant et le salaire n'est pas ce qui les intéresse avant tout. Ils cherchent d'abord à obtenir un emploi qui leur permettra de concilier le travail et la famille et qui pourra leur offrir des défis stimulants tout en ayant des perspectives de carrière intéressantes (Audet, 2004). Ces jeunes rejettent les formes de travail qui ne leur permettent pas de prendre des initiatives ou de participer à la définition du travail et aux objectifs organisationnels (Fize, 2002). Cette génération Y « revendique des emplois de qualité qui lui permettront surtout de ne pas axer toute leur vie sur le travail. Ignorer ses aspirations risque d'être catastrophique pour certaines entreprises et établissements, car elle préférera les employeurs qui lui offriront les meilleurs avantages. » (Hallé, 2003 : 29). Les jeunes de la génération Y souhaitent donc travailler dans des organisations où les structures hiérarchiques sont souples et priorisent l'épanouissement au travail comme celui hors travail.

2.2.2. La génération X : née entre 1965 et 1980

Popularisé par Coupland (1991), le terme *génération X* fait référence aux Afro-américains analphabètes qui signaient leur nom d'une croix, sans identité, telle la génération de cette jeunesse désillusionnée. Selon plusieurs reportages réalisés par Radio-Canada regroupés sous le titre de *Génération X en quête d'identité*, la génération X, celle des 25-40 ans, est considérée comme la génération des sacrifiés. On l'appelle aussi *génération Nexus* ou *génération tampon*. Selon Gérard Ouimet, professeur à l'école des Hautes études

commerciales (HEC Montréal), la génération X peut aussi être qualifiée de *génération Glad*, étant donné que cette main-d'œuvre est « peu coûteuse, résistante et jetable après usage » (Radio-Canada, 1996).

Fernand Dumont affirme que la sous-représentation de la génération X aux instances politiques, syndicales et dans les postes stratégiques des entreprises peut générer auprès d'eux « une rancœur et un scepticisme » qui ne sont pas prêts de s'estomper. Leur peu d'emprise sur les institutions politiques peut expliquer pourquoi ils sont devenus plus égocentriques, individualistes et apolitiques que leurs prédécesseurs. Par contre, même si les jeunes de la génération X véhiculent leurs causes de façon différente que leurs aînés, par exemple en manifestant peut-être moins dans les rues que les baby-boomers, cela ne veut pas dire qu'ils sont désengagés socialement (Radio-Canada, 1988).

Ces jeunes ont plutôt hérité d'emplois à statut précaire, ce que le syndicalisme n'a pu freiner (Hallé, 2003). En effet, les jeunes de la génération X, même s'ils sont plus scolarisés que leurs aînés, occupent de plus en plus d'emplois atypiques ne correspondant pas toujours à leurs aspirations (Hallé, 2003). Mais, en étant polyvalents et en cumulant une diversité d'expériences et d'expertises de travail, les jeunes ont développé une capacité d'adaptation aux nouvelles réalités du marché du travail (Radio-Canada, 1996). Pour les jeunes de la génération X, se trouver un emploi stable ne fait pas partie de leurs préoccupations premières. Ils cherchent plutôt à faire ce qu'ils aiment. Étonnamment, les conditions de travail et les avantages sociaux tels les congés parentaux, les garderies en milieu de travail et les horaires flexibles ne sont pas des variables qui déterminent l'appréciation de leur emploi (Sauvé, 2003). Les jeunes de la génération X priorisent la recherche du bien-être ; ils cherchent à vivre le moment présent et à se réaliser pleinement (Radio-Canada, 1988 ; Sauvé, 2003). Les membres de la génération X sont toutefois moins satisfaits que leurs aînés de leur vie au travail et sont affligés de plus en plus tôt par l'épuisement professionnel (ICRCP, 1995).

2.2.3. Les baby-boomers : nés entre 1945 et 1960

La croissance démographique, associée au fort niveau de fécondité de l'après-guerre, fait que les baby-boomers, nés entre 1940 et 1965, sont numériquement plus nombreux que les autres générations. Ils ont par ailleurs profité de la croissance économique des Trente glorieuses (Fourastier, 1979) et n'ont pas vécu cette difficulté d'intégration au marché du travail. Ils ont aussi été à l'origine de nombreux changements sociaux et se perçoivent comme des pionniers de l'amélioration des conditions de travail (Fize, 2002). Ils perçoivent quelque fois les jeunes comme individualistes et arrivistes, ne s'impliquant pas comme eux sur le plan de la revendication et de la contestation (Bédard, 1998 : 39). De plus, instigatrice de la Révolution tranquille des années 1960, la génération des baby-boomers s'est affirmée en termes de rupture de transmission avec la génération précédente, communément appelée la « génération silencieuse » (Cloutier et al., 2002). Ainsi, leurs aînés ont l'impression que l'héritage qu'ils leur ont légué est sans valeur à leurs yeux (Grand-Maison et Lefebvre, 1993).

Les baby-boomers sont proportionnellement plus nombreux à détenir des emplois bien rémunérés et permanents. Ils sont plus riches que leurs parents et que les plus jeunes. Les jeunes de la génération X et Y les accusent de ne pas les écouter, mais surtout de ne pas leur laisser la place. On accuse même les baby-boomers d'être égoïstes, d'avoir créé un fossé entre les générations (Bengtson et Achenbaum, 1993 ; Dufour et al., 1994 ; Mead, 1971), et d'être les grands coupables de la crise sociale qui sévit actuellement au Québec (Bédard, 1998).

2.3. TENSIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES

2.3.1. Des représentations intergénérationnelles différentes

Les jeunes employés et leurs employeurs ont souvent une représentation mutuellement négative de l'autre groupe. Les jeunes sont perçus par leurs aînés comme étant instables, très exigeants et indisciplinés, tandis que les apprentis accusent leurs patrons de faire des choix à leur détriment, contribuant au maintien de leur précarité en emploi (Fize, 2002). Une recherche menée par Lefebvre (2000) dans le milieu hospitalier a montré qu'il existe aussi des conflits de valeurs où les jeunes sont plus désireux d'autonomie et les plus expérimentés affirment trouver plus important le sens du devoir et celui du collectif. Certaines tensions intergénérationnelles surgissent aussi, car les jeunes ont peur de déranger les travailleuses expérimentées, alors que ces dernières perçoivent les novices comme étant peu réceptives à leurs recommandations.

Dans la fonction publique québécoise, les recherches de Pelchat et al. (2005) ont permis de faire apparaître comment les gestionnaires et les travailleurs ont une perception différente de la génération des baby-boomers et des générations X et Y. Selon les commentaires recueillis par les gestionnaires, les jeunes créent par leur dynamisme un esprit de concurrence bénéfique à l'organisation, ils ont de meilleurs résultats aux tests, se forment plus et s'approprient plus aisément les innovations (Pelchat et al., 2005). Les jeunes se perçoivent comme étant rapides et performants, maniant aisément les nouvelles technologies, pouvant apprendre plus facilement et ayant une meilleure capacité d'adaptation au changement. Tandis que les jeunes perçoivent les plus âgés comme étant attachés à leurs méthodes de travail, les travailleurs d'expérience disent des plus jeunes qu'ils ont tout à apprendre. Un travailleur d'expérience a évoqué lors d'une conférence de Pierre Gauthier (2003), sous le thème du choc des générations, que les jeunes de la génération X « ne pensent qu'à pousser les "boomers" vers la retraite pour prendre leurs emplois ; ce sont des jeunes impolis et impertinents. De plus, ils nous tutoient après 10 minutes » (Sauvé, 2003).

Les travailleurs âgés se voient accoler des qualificatifs différents des jeunes en ce qu'ils sont perçus par les gestionnaires comme ayant de la difficulté à remplir les attentes, car ils sont en perte de productivité pour des raisons de santé, de motivation et de capacité plus limitée d'apprentissage (Pelchat et al., 2005). Les employeurs perçoivent les travailleurs âgés comme « plus sérieux » selon 75 % des répondants de l'enquête de Walker et Taylor (1992) et « trop précautionneux » d'après 36 % des personnes interrogées. Les travailleuses et les travailleurs âgés se perçoivent eux-mêmes comme ayant des problèmes de mémoire

et de concentration et ayant moins d'énergie que les jeunes, mais disent mieux connaître le milieu de travail et avoir plus d'expérience. Les recherches de Lagacé et ses collaborateurs (2005) ont fait ressortir que : « De façon générale, nos interlocuteurs décrivent les travailleurs âgés à la fois positivement et négativement : on les dit expérimentés et dédiés à leur travail, mais aussi affaiblis physiquement, moins productifs et résistants aux changements. » Ceci étant, les organisations préfèrent souvent embaucher des jeunes pour des motifs de rentabilité, percevant ces derniers comme plus performants et les « seniors » comme une main-d'œuvre dispendieuse. Ainsi, les travailleurs plus âgés sont parfois poussés à prendre leur retraite et sont remplacés par des plus jeunes, ce qui contribue à créer des frictions interâges (Cloutier et al., 2002).

2.3.2. Les relations intergénérationnelles sont généralement harmonieuses

2.3.2.1. Valeurs et besoins semblables

Plusieurs études ont fait ressurgir les différences de valeurs entre les générations et affirment que les relations intergénérationnelles sont conflictuelles. Il existe toutefois plusieurs autres recherches qui ont permis de constater que les relations intergénérationnelles en milieu de travail sont généralement harmonieuses, stimulantes et porteuses de changements (Gauthier, 2003 ; Lagacé, 2005 ; Pelchat et al., 2005). Dans un sondage réalisé par la FTQ en 2002, ce n'est qu'une minorité de 13,5 % qui a déclaré que le climat de travail entre les jeunes et les plus âgés était assez ou très tendu. Qui plus est, les différentes générations ont plusieurs points en commun. Par exemple, en ce qui concerne les attentes à l'égard de l'emploi, les besoins des jeunes et des plus âgés sont très semblables puisque ces deux groupes sont à la recherche d'équité, de sécurité, d'une qualité de vie et du désir de développer leurs compétences (CCTM, 2002). Par ailleurs, selon les recherches de Huuhtanen et al., (1997), les attitudes des collègues à l'égard des travailleurs de plus de 50 ans sont aussi bonnes qu'à l'égard des jeunes, notamment en ce qui a trait à leurs capacités physiques et mentales ainsi qu'à leur efficacité et leur comportement au travail.

2.3.2.2. Relations de complémentarité entre « juniors » et « seniors »

Parmi les valeurs partagées entre les générations, il y a aussi la complicité intergénérationnelle nécessaire pour le partage des tâches et des connaissances (Hallé, 2002). Certains soulignent la complémentarité entre les jeunes, plus à l'aise avec les nouvelles technologies, et l'expérience relationnelle des « seniors » (Gautié, 2005). D'autres évoquent l'entraide et la solidarité entre les jeunes et leurs aînés. Alors que les jeunes aideront les plus âgés lorsque les tâches exigent une grande force physique, les plus âgés sont enclins à partager leur expérience et donner des astuces du métier aux apprentis, ce que ces derniers apprécient grandement (Lagacé, 2005 ; Pelchat et al., 2005). De plus, les vétérans ayant cumulé diverses expériences participent à la socialisation des nouvelles recrues en partageant avec les jeunes le système de valeurs et les normes organisationnelles (Bédard, 1998 ; Séguin et Pommainville, 1988). La transmission des savoirs et de l'héritage expérientiel des anciens aux recrues permet donc aux jeunes de construire leur identité, alors que les plus âgés ont besoin des jeunes pour valoriser leurs compétences (Henrard, 2002 ; Selke, 2002).

Par ailleurs, le partage des connaissances entre les générations se fait aussi dans le sens inverse, où ceux qui intègrent le marché du travail détiennent des connaissances ayant une valeur considérable pour les travailleuses et les travailleurs d'expérience (Anderson, 2003 ; Attias-Donfut 1991 ; Audet, 2004). Les jeunes plus scolarisés sont porteurs de nouveaux savoirs utiles aux « seniors », tandis que le personnel d'expérience connaît mieux l'organisation dans son ensemble, ce qui lui permet de résoudre une diversité de problématiques (Loisel, 2002 ; Quintreau, 2002). Les jeunes ont en effet des connaissances, habiletés et aptitudes différentes des travailleurs expérimentés, offrant de nouvelles visions porteuses de changement pour les organisations. Non seulement les nouvelles générations ont beaucoup de savoirs à mettre en commun, mais la synergie intergénérationnelle est créatrice de nouveaux savoirs. Cela est d'autant plus vrai que les rapports intergénérationnels basés sur l'échange et le dialogue revitalisent les expertises des travailleurs plus âgés (Audet, 2004b ; Cloutier et al., 2002). Quant au modèle traditionnel du transfert des connaissances, des aînés vers les jeunes, il pose le risque d'une imposition de la nature et de la forme des connaissances à transmettre et d'une difficulté pour les jeunes de se réapproprier ses savoirs (Audet, 2004). Selon Lefebvre (1997) : « Le véritable défi est de maintenir l'équilibre entre la transmission des connaissances et le changement dont est porteur une jeunesse de plus en plus qualifiée. » (Léonard, 2003 : 10).

2.3.3. Enjeux syndicaux quant à la gestion intergénérationnelle des savoirs

Pour sa part, le mouvement syndical commence sa réflexion concernant le « changement de la garde » dans ses instances et la problématique du vieillissement de ses représentants préoccupe de plus en plus (Bolduc, 2002). Par exemple, au sein de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), les problématiques de vieillissement de la main-d'œuvre, des tensions intergénérationnelles et de la transmission des valeurs syndicales d'une génération à l'autre ont, depuis 1999, alimenté le débat (Hallé, 2002). Comme elle l'avait fait pour le dossier de l'organisation du travail, cette centrale syndicale veut inciter ses syndicats affiliés à être proactifs sur la question du vieillissement de la main-d'œuvre en exigeant des employeurs des plans de gestion prévisionnelle des âges et des compétences afin, notamment, d'évaluer les besoins en termes de connaissances organisationnelles (Hallé, 2002). À la FTQ, la question de la place des jeunes en regard de la gestion des âges a fait l'objet de discussions animées lors de plusieurs congrès (Bolduc, 2002). La gestion des âges et la problématique du transfert intergénérationnel des savoirs préoccupent aussi grandement la CSQ (Payeur, 2002), laquelle a consacré une place importante à ces enjeux (Tondreau, 2005 ; Milette, 2006 ; Ouellet, 2007). Par ailleurs, la Centrale des syndicats démocratiques (CSD), à la suite du colloque de 1998 tenu sous le thème « Partager savoir et valeurs dans nos milieux de travail : une perspective intergénérationnelle », a mis en branle une recherche-action sur la thématique du vieillissement de la main-d'œuvre devant mener à des pratiques novatrices de transfert des savoirs en considération des relations intergénérationnelles (CSD, 2006). Lors du 57^{e} congrès annuel du Département des relations industrielles de l'Université Laval portant sur la gestion des âges, de nombreux intervenants du mouvement syndical ont évoqué que les valeurs des nouvelles générations, les départs à la retraite, la précarisation des emplois, l'intégration des jeunes en emploi et dans le mouvement syndical sont des préoccupations d'actualité pour eux (Beaumont et Blanchette, 2002).

2.3.3.1. Risque de conflit intergénérationnel dû au clivage des conditions de travail

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les gens appartenant à des générations différentes ont des valeurs qu'ils ne partagent pas toujours, mais se retrouvent en situation d'antagonisme surtout à cause d'inégalités sur le marché du travail (Beaud et Pialoux, 1999 ; Dufour et al., 1994; Fize, 2002). Le clivage entre les conditions de travail des jeunes[19] et le personnel expérimenté, ayant des logiques d'intérêt différentes, représente en soi un motif de conflit intergénérationnel (Lefebvre, 2000 ; Payeur, 2002 ; Pelchat et al., 2002). Présentant ses « réflexions sur la jeunesse et l'inégalité des rapports entre générations », Fize (2002 : 177) se demande : « Comment vont évoluer les rapports professionnels intergénérationnels ? Les jeunes massivement concernés par le développement des statuts précaires – au nom de la flexibilité économique – ne vont-ils pas finir par éprouver un insupportable ressentiment envers ceux qui, plus âgés et mieux protégés par les conventions collectives, préfèrent défendre leurs propres intérêts plutôt que de manifester une solidarité de travailleurs ? »

Selon Payeur (2002), les syndicats ont été lents à réagir à la précarisation des emplois qui représente un frein à l'engagement professionnel, à l'intégration des recrues et à la solidarité intergénérationnelle. De plus, l'emploi précaire rend plus ardue l'implication des membres au syndicat et mine l'identité syndicale, d'autant plus qu'il est difficile d'organiser ces travailleurs atypiques à horaires variables. Selon Gagnon (2003 : 34) : « Le mouvement syndical tente aujourd'hui de combattre les reculs qui mettent en danger l'avenir des générations futures. Il doit le faire avec un syndicalisme fort, au sein duquel chaque génération doit être intégrée. » Mais pour plusieurs, il est plus difficile aujourd'hui de militer et de prendre part à l'action syndicale (Gagnon et Marineau, 2003).

2.3.3.2. Revoir la règle de l'ancienneté ?

Les recherches de Séguin et Pommainville (1988) soulignent par ailleurs qu'en milieu syndiqué, les protections négociées sont proportionnelles à l'ancienneté des employés, ce qui ne favorise pas l'équilibre démographique des organisations où sont représentés leurs membres. Ainsi, la génération des travailleuses et des travailleurs plus âgés peut dicter ses valeurs au sein des instances syndicales grâce à sa majorité sur la génération précédente. Plus les jeunes prendront du poids démographique dans l'organisation, tout en demeurant minoritaires, plus les risques d'affrontement de valeurs seront imminents. Selon Hallé (2003 : 32) : « Le syndicalisme devra bâtir ou reconstruire une solidarité à partir du respect de la diversité et des spécificités plutôt que sur l'uniformité, parfois réductrice ; il devra

[19] Les jeunes de moins de 35 ans ont une probabilité plus grande de vivre dans la précarité et de détenir des emplois ne correspondant pas à leurs aspirations professionnelles (Bédard, 1998). Par exemple, dans le secteur de la santé, 55 % des jeunes âgés de 18 à 29 ans ont un statut d'emploi précaire (MSSSQ, 1998) et plus de 80 % du corps professoral de moins de 35 ans détient ce même statut d'emploi (CEQ, 1986, 1989). Même si les emplois demeurent majoritairement des emplois standards, la proportion de l'emploi atypique a progressé depuis 1976 pour atteindre près de 36,4 % de l'emploi total en 2001 (Bernier et al., 2003 ; Tremblay et Dagenais, 2002).

probablement rechercher des réponses qui unissent les générations dans la convergence des intérêts plutôt que de répondre aux seuls besoins de la majorité. »

De nouvelles problématiques doivent être prises en compte aujourd'hui par les syndicats, par exemple, la conciliation travail-famille, la féminisation du marché du travail et la montée du travail atypique et précaire (Selke, 2002). Le mouvement syndical devra consentir à considérer les intérêts des jeunes en se mobilisant, par exemple, contre les clauses « orphelins[20] » et « grands-pères » qui représentent un obstacle majeur à la solidarité intergénérationnelle et, par ce fait même, à la solidarité syndicale (Blondin et al., 1999). En effet, ce type de clauses participe au clivage des conditions de travail entre les jeunes et les plus vieux en préservant les avantages et les salaires des anciens au profit d'une diminution de ceux-ci pour les « juniors » (Cloutier et al., 2002).

De plus, l'ouverture d'une génération à l'autre pourrait se faire en remaniant la règle de l'ancienneté, non sans soulever de polémiques, permettant ainsi de concéder à la fois des avantages aux jeunes et d'aménager des conditions de travail facilitantes pour les travailleurs âgés. La précarité en emploi des jeunes, occupant en grand nombre des postes de nuit, à temps partiel ou temporaire, pousse à revoir l'application de ce principe perçu comme la pierre angulaire du syndicalisme. Il semble toutefois que le maintien de la règle de l'ancienneté soit le seul moyen efficace de contrer l'arbitraire au sein des organisations : « Il n'est certes ni possible, ni même souhaitable, pour les syndicats d'abolir la règle de l'ancienneté pour ce qui a trait à la sécurité d'emploi et à l'octroi de plusieurs postes, car il n'y a pas encore une règle plus objective pour contrer l'arbitraire. La question qui se pose aujourd'hui, c'est plutôt l'utilisation de l'ancienneté comme critère principal d'accessibilité à divers autres avantages. » (Hallé, 2003 : 31).

2.3.3.3. Revoir les structures d'accueil syndicales

Les futurs départs massifs à la retraite des baby-boomers soulèvent la question de l'intégration des jeunes en emploi, mais aussi au sein de la structure syndicale. La proportion des jeunes qui s'impliquent dans les structures syndicales est en déclin, notamment chez les infirmières, ce qui pousse les instances syndicales à revoir leurs structures d'intégration (Skene, 2002). Même si le militantisme syndical a évolué et a subi des transformations profondes, notamment quant aux revendications qui s'orientent aujourd'hui plus localement autour de la défense d'intérêts touchant directement les individus au quotidien dans leur milieu de travail (Selke, 2002), il n'en demeure pas moins que le militantisme de ceux qui s'impliquent reste tout aussi fort malgré leur petit nombre actuel (Beaumont et Blanchette, 2002).

La nouvelle génération reconnaît toujours la légitimité de la mission syndicale, mais voudrait voir la culture syndicale se renouveler autour d'une structure plus transparente, ayant une action accrue dans le milieu et s'intéressant davantage aux préoccupations de la

[20] Ces clauses représentent une discrimination basée sur la date d'embauche, où les salaires, le statut d'employé ou les avantages sociaux sont plus intéressants chez ceux ayant été embauchés précédemment.

jeunesse telle la conciliation travail-famille (Gagnon et Marineau, 2003 ; Payeur, 2002). Les organisations syndicales devront se doter d'une véritable stratégie d'accueil et devront prévoir pour les jeunes travailleuses et travailleurs de nouvelles structures et de nouvelles tribunes tel un comité jeunesse, afin que ceux-ci puissent, même minoritaires, agir au sein du mouvement (Beaumont et Blanchette, 2002 ; Payeur, 2002 ; Selke, 2002). D'autre part, certains syndicats ont dû revoir leur structure d'accueil des nouveaux membres, en intégrant un volet d'historique syndical, afin de les mobiliser et de les conscientiser aux combats menés par les anciens (Bolduc, 2002 ; Gagnon et Marineau, 2003). De plus, l'institution syndicale devra séduire la jeune génération en ayant « "une offre de service" […] qui corresponde aux aspirations de la génération Y et des travailleurs du savoir hautement qualifiés » (Audet, 2004 : 25). Afin de rejoindre de nouveaux adhérents au syndicalisme, l'instance évoque qu'il faudra entre autres favoriser la présence de personnes à statut atypique au sein de l'exécutif syndical, adapter les modes de consultation aux situations particulières des travailleurs précaires et lutter pour les revendications de cette catégorie de travailleurs (Payeur, 2002) : « Cela suppose également de faire évoluer la culture syndicale et d'admettre la nécessité de diversifier ses modes de fonctionnement, de consultation et de formation. » (Payeur, 2002 : 211).

CHAPITRE 3 − LE PROCESSUS DE TRANSFERT DES SAVOIRS

Les mesures de rétention du personnel vieillissant représentent une première étape importante afin de pouvoir procéder au transfert des savoirs. La gestion des rapports intergénérationnels est aussi une avenue pouvant favoriser la transmission des savoirs. Par ailleurs, les recherches s'intéressent de plus en plus à la gestion des savoirs comme un moyen de déterminer et de diffuser les savoirs organisationnels. C'est ainsi que le courant du *knowledge management*, insufflé par l'approche ressource et l'approche sociocognitive, prend une place grandissante dans la réflexion entourant le transfert des savoirs et la création d'organisations apprenantes.

Dans ce troisième chapitre, nous examinerons les études qui se sont attardées à faire le point sur les différentes notions entourant le transfert des savoirs. En effet, la revue de littérature fait état d'une pléthore terminologique en ce qui a trait aux concepts entourant la transmission des savoirs et la gestion des connaissances. Nous clarifierons les notions de savoir, de connaissance, de compétence et de mémoire organisationnelle, des notions différentes ayant un sens propre, mais qui font parfois référence à une sémantique semblable. Nous verrons ensuite comment les connaissances tacites, une fois formalisées et codifiées, peuvent être transmises sous forme de savoirs explicites. Ainsi, le type de savoir, qu'il soit tacite ou explicite, aura un impact sur la possibilité d'une éventuelle transmission de ces savoirs. Nous verrons ensuite les différentes contributions de l'approche ressource et des sciences cognitives mettant en lumière les facteurs organisationnels pouvant influencer la mobilité des connaissances. Par la suite, nous nous pencherons sur les facteurs de l'organisation du travail qui stimulent le transfert des savoirs entre vétérans et apprentis ainsi que les caractéristiques individuelles des formateurs qui le valorisent. Enfin, nous évaluerons la contribution des mécanismes de transfert tels le compagnonnage et le mentorat.

3.1. CONNAISSANCES TACITES ET SAVOIRS EXPLICITES

À travers les différentes taxinomies, les notions de connaissance et de savoir peuvent s'entrecouper, notamment parce que le terme *knowledge* en anglais ne les distingue pas (Cook & Brown, 1999 ; Mayère, 2004). Selon Berthon (2003), la taxinomie la plus pertinente oppose la connaissance tacite au savoir explicite (Nonaka et Takeuchi, 1997 ; Polanyi, 1962). Les connaissances tacites ou implicites sont difficilement communicables par le langage et renvoient aux compétences[21] techniques et informelles, aux habiletés pouvant être mobilisées dans le but d'atteindre des objectifs par l'action (Bès, 1998 ; Durand 1997 ; Latour, 1994 ; Hatchuel et al., 2000 ; Prax, 1997). Pouvant être définies par le terme savoir-faire (De Terssac, 1996 ; Pelletier, 1996 ; Sargis, 2001), les connaissances tacites sont pour Polanyi (1983) « tout ce que l'on sait sans pouvoir l'exprimer » (Girod, 1995 : 32).

[21] La compétence s'exprime par la mise en œuvre et la maîtrise combinatoire des ressources de son titulaire lors de l'exercice de sa profession (connaissances, capacités cognitives, capacités de mémorisation et d'apprentissage, etc.) (Le Boterf, 2003 ; Saint-Onge, 2004 ; Willems et al., 2000).

Pour leur part, les savoirs descriptifs ou explicites peuvent être déployés sous la forme de mots à la suite de la formalisation de la connaissance et de la codification de ces savoirs (Hatchuel et al., 2000 ; Le Boterf, 2003 Prax, 1997). Des études ont montré que la codification des savoirs organisationnels, associée à des formes de transmission directe comme le parrainage et le tutorat, ou à des formes indirectes de transmission en stockant le savoir explicite, facilite grandement la transmission des savoirs et le maintien de la mémoire organisationnelle[22] (Bouillon, 2004 ; Gautié, 2005 ; Kogut et Zander, 1992 ; Reix, 1995). L'exploitation de la mémoire d'entreprise permet aux détenteurs de la connaissance de diffuser ces connaissances aux autres membres de l'organisation afin de leur permettre de retrouver ces connaissances (Dieng-Kuntz et al., 2001).

Par contre, il est parfois difficile de dichotomiser ce qui relève du tacite et de l'explicite puisque ces états de la connaissance et du savoir peuvent coexister, illustrant comment ces termes sont polymorphes (Kogut et Zander, 1995 ; Léonard et Sensiper, 1998 ; Schulz et Jobe, 1998 ; Szulanski, 1996). En effet « certains types de connaissances ne peuvent pas être entièrement formalisés, qu'une grande partie des savoirs de l'entreprise échappe à toute rationalisation » (Léonard, 2003 : 20).

3.2. CRÉATION DE SAVOIRS : L'APPROCHE RESSOURCE ET L'APPROCHE SOCIOCOGNITIVE

Il existe plusieurs approches touchant à la problématique de la transmission des savoirs ou de la transmission des connaissances. D'un côté, les approches ressources analysent le transfert de la connaissance à partir de son contenu et portent une attention particulière au déplacement de la connaissance dans l'optique d'une reproduction et de l'intégration de celle-ci. D'autre part, les approches sociocognitives s'intéressent plus particulièrement aux contextes organisationnels qui influencent la mobilité des connaissances (Berthon, 2003).

Selon l'approche par les connaissances, ou l'approche ressource, la connaissance représente une ressource stratégique à l'organisation, créatrice de valeur (Spender, 1996 ; Szulanski, 1996 ; Wernerfelt, 1984). L'avantage compétitif de l'entreprise réside dans sa capacité à cibler les savoirs organisationnels afin de les préserver, les transférer et les développer (Sargis, 2001). Par contre, on reproche souvent à cette approche de ne s'intéresser qu'à l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles innovatrices (*best pratices*), sans aborder la question des échanges de connaissances sous une perspective dynamique et interactive (Argote et Ingram, 2000 ; Nonaka, 1999 ; O'Dell & Grayson, 1998 ; Sargis, 2001).

Pour sa part, l'approche sociocognitive appréhende l'organisation comme une entité sociale dynamique où l'édification de la connaissance collective est le fruit des interactions sociales en son sein (Burt, 1992 ; Coleman, 1988 ; Rowley, 1997 ; Scott, 1998 ; Walker et

[22] La mémoire organisationnelle peut être définie comme l'ensemble des savoirs collectifs accumulés au sein de l'organisation, qui s'effrite et s'enrichit avec le temps, et l'héritage laissé par les prédécesseurs (Dieng-Kuntz et al., 2001 ; Girod, 1995). Elle peut être analysée comme une structure de rétention des savoirs ou un stock de connaissances disparates et hétéroclites, constitutif des procédures opérationnelles (Cyert & March, 1970), des découvertes et inventions (Argyris & Schön, 1978) ou des histoires stratégiques (Patterson, 1993). Or, avec ces multiples taxinomies, il paraît difficile d'opérationnaliser ce concept (Walsh & Ungson, 1991).

al., 1997 ; Weick, 1969,1995). Notons que cette valeur accordée au fruit des relations sociales est ce que Nahapiet & Ghoshall (1998) appellent le capital social, particulièrement important à la réussite du transfert des connaissances complexes et ambiguës (Kostova, 1998 ; Szulanski, 1996). Ainsi, la qualité et la quantité des interactions sociales, le dialogue et les discussions permettant d'enrichir les points de vue auront un effet bénéfique sur la création d'une connaissance collective (Dyer & Nobeoka, 2000 ; Nonaka, 1999 ; Le Boterf, 2003). L'entreprise créatrice de savoir accorde généralement une place importante au travail en équipe parce qu'il offre la possibilité aux individus d'échanger des idées et de développer une réflexion constructive (Nonaka, 1999). À ce sujet, Leonard et Straus (1999) évoquent que la confrontation des différentes conceptions en usage dans l'organisation représente un processus fructueux appelé la « friction créative ».

Qui plus est, selon Nonaka et Takeuchi (1997), inspiré à la fois par l'approche ressource et l'approche sociocognitive, cette création des savoirs peut être représentée par un processus en spirale où la connaissance passe d'un niveau individuel à un niveau collectif. En effet, le savoir organisationnel ne représente pas que la somme des savoirs individuels, car lorsque ces derniers se diffusent et se combinent, de nouveaux savoirs se développent de façon synergique (Tarondeau, 1998). Ainsi, selon l'approche cognitiviste, l'organisation a donc en soi la capacité d'apprendre et de mémoriser, par anthropomorphisme, tel l'homme ; elle peut donc être dotée de systèmes cognitifs comme la mémoire et la pensée collectives (Argote & Ophir, 2002 ; Koenig, 1994 ; Tarondeau, 1998 ; Weik & Roberts, 1993).

3.3. LES ÉTAPES DU TRANSFERT : DE L'IDENTIFICATION À LA DIFFUSION DES SAVOIRS

Le transfert intra-organisationnel des connaissances revêt plusieurs conceptualisations (Szulanski, 1996), mais toutes l'envisagent comme un « processus linéaire balisé dans le temps » (Berthon, 2003 : 4). Le point de départ de la transmission des savoirs est de cibler les savoirs à transmettre et ses détenteurs, mais aussi de repérer les réseaux de création, de circulation, de conservation et de renouvellement des savoirs (Audet, 2004 ; Spender, 1992 ; Tarondeau, 1998). Pour procéder au partage et au transfert des savoirs organisationnels, l'organisation doit donc pouvoir mobiliser les savoirs individuels, par l'entremise de dispositifs sophistiqués en gestion des compétences, en les nommant et en les développant pour qu'ils soient mis en œuvre dans le cadre d'une situation de travail collective (Bouillon, 2004 ; Prax, 1997) : « Pour les individus qui la composent, l'organisation doit effectivement constituer un jeu à somme positive, c'est-à-dire permettant l'identification, la valorisation et la fertilisation des convergences intellectuelles… » (Prax, 1997 : 15).

Selon Berthon (2003), inspiré par Szulanski (1996) et les théories de la communication, la première phase du transfert peut être définie comme celle de « l'acquisition/initialisation » consistant en l'identification d'une connaissance répondant à un besoin de l'organisation. D'après lui, la seconde étape est celle de « l'adaptation » où la connaissance est façonnée par le diffuseur de façon à répondre aux besoins du récepteur. La troisième phase établie par le chercheur est celle de « l'application » qui vise à déterminer et résoudre les problèmes émanant de la phase précédente. La phase suivante est celle de « l'acceptation » reflétant la véritable utilisation de la connaissance transmise. Finalement, la cinquième phase de « l'appropriation » est accomplie lorsque le récepteur a assimilé les connaissances

et peut les utiliser de manière autonome. Selon Argote & Ingram (2000), ce n'est que lorsqu'il y a validation de la modification de comportement du receveur, par le biais d'indicateurs de mesure, que l'on peut affirmer que le transfert des connaissances a véritablement eu lieu (Léonard, 2003).

Michel Audet (2004), chercheur au CEFRIO, fait le point sur une démarche systématique de la gestion des connaissances afin de pouvoir procéder au transfert des savoirs. Selon lui, la première étape consiste à établir une cartographie des connaissances permettant de faire émerger les compétences et les connaissances stratégiques nécessaires pour pratiquer les différents métiers dans l'organisation. La seconde étape est de cerner les réseaux sociaux où circulent et sont produites les connaissances afin de documenter la dynamique de pouvoir organisationnelle. En effet, les interactions sociales du collectif de travail produisent des savoirs collectifs qui représentent bien plus que la somme des savoirs individuels (Nonaka et Takeuchi, 1997 ; Szulanski, 1996). Une autre étape consiste pour l'organisation à évaluer sa dépendance vis-à-vis des travailleuses et des travailleurs expérimentés et sa capacité à attirer la relève en vertu d'une pénurie de main-d'œuvre éventuelle. Ensuite, il est important de mettre en branle des actions concrètes pour procéder au transfert intergénérationnel des savoirs. Qu'il s'agisse de programmes traditionnels de formation, de mentorat et de base de données ou de programmes plus innovateurs comme l'apprentissage électronique et la mise en place d'une communauté de pratique professionnelle entre générations, les actions nécessaires au transfert des savoirs auront des impacts sur la culture organisationnelle et les rapports intergénérationnels.

3.4. PISTES D'ACTION FAVORISANT LA TRANSMISSION DES SAVOIRS

Plusieurs facteurs peuvent avoir une influence importante sur la capacité des individus composant l'entreprise à transmettre leurs savoirs. Comme nous l'avons évoqué implicitement précédemment, le type de savoirs transmissibles, qu'il soit tacite ou explicite, et ses caractéristiques (complexité et ambiguïté) influence la capacité des individus à transmettre les savoirs (Kogut et Zander, 1992 ; Szulanski, 1996). Le respect des étapes de transmission permet aussi de maximiser le partage des connaissances (Audet, 2004 ; Bouillon, 2004). Par ailleurs, il ne suffit pas de vouloir transmettre ses connaissances aux autres, il faut des conditions environnementales qui favorisent le transfert entre les individus. Selon les recherches de Lefebvre et al. (2003 : 71), « les entretiens et les observations de situations réelles d'interaction ont révélé que des facteurs organisationnels et environnementaux conditionnent l'activité de transmission des savoirs en ce sens qu'ils la structurent ». Ainsi, l'organisation du travail et les contraintes de temps y étant associées : parcellisation, sous-traitance, configuration physique et rotation des postes, répartition des horaires, etc., sont autant de facteurs qui influencent la capacité des individus et des organisations à transmettre le savoir (Argote, 1999 ; Lefebvre et al., 2003). De plus, les caractéristiques individuelles des formateurs et des apprentis joueront un rôle important lors de la transmission des savoirs, telles la propension à transmettre, les capacités communicationnelles des transmetteurs, la motivation et les capacités d'intégration et de rétention des récepteurs (Cloutier et al., 2002 ; Szulanski, 1996, 2000).

3.4.1. Les facteurs organisationnels

Les connaissances organisationnelles peuvent être transmises entre les partenaires d'affaires, donc de façon interorganisationnelle (Cohen & Levinthal, 1990 ; Doz et Shuen, 1988 ; Hamel, 1991 ; Mowery et al., 1996 ; Saglietto, 1997 ; Von Hippel, 1994), mais nous n'aborderons pas cette question afin de nous concentrer sur le transfert des savoirs au niveau intra-organisationnel, donc entre employés d'une même entreprise. Voyons comment dans les études sur l'organisation du travail le partage des savoirs entre travailleuses et travailleurs est influencé par une multitude de facteurs organisationnels.

Premièrement, les contraintes productives associées à l'intensification du travail représentent une entrave à la transmission des savoirs. En effet, lorsque les exigences de production sont grandes, elles prendront le dessus sur les activités de formation (Lefebvre et al., 2003). Les contraintes de temps associées au procédé de production limitent la période qu'un travailleur expérimenté peut prendre pour interagir avec un apprenti. Le plus grand défi pour les travailleurs détenteurs de l'expérience, lors de la transmission des savoirs, est de relever le défi d'être à la fois formateurs tout en gérant leurs tâches quotidiennes. Par ailleurs, selon les recherches de Lefebvre et al., (2003), certains procédés de production en continu, allouant des périodes d'observation et d'analyse de la production, favoriseront le transfert des savoirs. En effet, les équipes autonomes sont souvent contraintes à résoudre des problèmes liés au dysfonctionnement organisationnel et à effectuer la surveillance du procédé de production, ce qui représente des occasions d'échange et de transmission de savoirs au sein du collectif de travail.

En ce qui concerne l'organisation du travail, la parcellisation des tâches de nature tayloriste influe négativement sur la transmission des savoirs. Les jeunes confinés à effectuer des tâches répétitives répondent davantage aux impératifs de production qu'à ceux de l'apprentissage (Cloutier, Lefebvre et Ledoux, 2002). Lorsque l'ensemble du processus de production est enseigné et appris, la transmission des savoirs est plus fructueuse, autant pour le formateur que l'apprenant (Lefebvre et al., 2003). D'ailleurs, le cas des usineurs et des cuisiniers illustre que les travailleuses et les travailleurs de tous âges préfèrent être polyvalents et exécuter des tâches portant sur l'ensemble du processus de production. La mobilité engendrée par la rotation de postes du personnel favorise le transfert de leurs connaissances tacites à d'autres tâches ainsi qu'à des situations de travail différentes (Argote, 1999 ; Léonard, 2003).

Le recours à la sous-traitance diminue aussi les possibilités de transmission des savoirs en ce qu'il réduit la compréhension globale de la dynamique organisationnelle, minimisant la capacité de prévoir les dysfonctionnements de l'entreprise (Cloutier et al., 2002). De plus, la sous-traitance participe à appauvrir les types de savoirs transmis, puisque la parcellisation des tâches qu'elle engendre extirpe une part des savoirs propres aux différents corps de métiers.

La répartition des horaires de travail en fonction de l'ancienneté peut représenter une entrave à la transmission intergénérationnelle des savoirs vu le déséquilibre des âges entre les travailleurs de jour et ceux de nuit. Dans plusieurs entreprises manufacturières, les jeunes générations travaillent sur les quarts de soir tandis que les plus anciens travaillent de

jour, ce qui nuit aux interactions entre les différentes générations. Toutefois, les jeunes jouissent d'une plus grande autonomie collective la nuit, leur permettant de bénéficier d'une plus grande polyvalence, ce qui favorise l'apprentissage de toute la complexité du métier (Cloutier, Lefebvre et Ledoux, 2002).

La répartition géographique des postes de travail selon l'ancienneté, où les plus expérimentés sont à proximité des apprentis, joue un rôle favorisant la transmission non planifiée des savoirs. De plus, l'apprenti doit être encouragé à s'intégrer aux réseaux informels de l'organisation en étant présent lors des pauses et des lunchs, représentant une occasion d'apprentissage sur les méthodes de travail (CEFRIO, 2004). Lorsque la différenciation spatiale selon l'ancienneté est très marquée, les interactions intergénérationnelles seront minimisées, limitant la capacité de l'apprenti à acquérir les connaissances et compétences liées au métier (Cloutier et al., 2002). Selon le CCTM (2002 : 15), il est important d'adapter l'organisation du travail pour favoriser les interactions entre les générations « au moyen par exemple : du partage d'emplois entre les anciens et les nouveaux membres du personnel, du compagnonnage, des stages supervisés, du jumelage ou du parrainage (mentorat) ».

D'autre part, un climat de travail basé sur l'entraide collective favorise la transmission des savoirs. Par exemple, les jeunes travailleurs seront prêts à aider ceux qui sont plus expérimentés pour des tâches plus fastidieuses ou plus lourdes physiquement en échange d'aide à la résolution de problèmes (Cloutier, Lefebvre et Ledoux, 2002). À contrario, la détérioration du climat de travail et les charges de travail excessives sont des facteurs explicatifs des départs anticipés et laissent entrevoir une pénurie de ressources et des difficultés de transmission des savoirs organisationnels, notamment chez les infirmières (Selke, 2002). Les recherches de Lefebvre (2000) ont décrit comment les compressions de personnel en 1997 et les contraintes d'efficacité auxquelles les employés du milieu hospitalier étaient soumis ne leur permettaient pas d'accueillir les nouveaux employés faute de temps. Pourtant, les travailleuses et les travailleurs d'expérience qui connaissent le terrain, qui maîtrisent les techniques et qui ont dû faire face à une multitude de problématiques sont les mieux placés pour conseiller et entraîner les nouveaux venus. Les recrues ne bénéficiant pas de mesures d'intégration ont enregistré un haut taux d'absentéisme et ont mentionné être stressées, vivre beaucoup d'insécurité et être démotivées au point de vouloir éventuellement quitter la profession. De plus, dans la région de Québec, plusieurs des infirmières étant demeurées en emploi après le nombre important de départs volontaires ont vécu une forme de détresse psychologique (Bourbonnais et al., 1998). En outre, les travailleuses et les travailleurs de l'enseignement sont inquiets de l'augmentation des charges de travail des dernières années. La lourdeur de la tâche a poussé un nombre important de ressources fraîches du corps professoral à se retrouver en épuisement professionnel (Payeur, 2002) et a incité les travailleurs vieillissants à vouloir quitter pour la retraite encore plus tôt (Beaumont et Blanchette, 2002). Par surcroît, les jeunes conseillères et conseillers syndicaux sont plus enclins que leurs prédécesseurs à quitter les rangs, d'autant plus qu'ils sont souvent peu informés des difficultés du métier (Gagnon et Marineau, 2003). Or, un haut taux de roulement des apprentis, souvent lié aux faibles salaires et au statut d'emploi précaire, limite la motivation des plus âgés à transmettre leurs savoirs aux générations suivantes (Cloutier, Lefebvre et Ledoux, 2002).

3.4.2. Les caractéristiques individuelles

Les recherches de Lefebvre et al. (2003), menées auprès d'usineurs du secteur de l'aéronautique, se sont penchées sur certains facteurs individuels pouvant avoir un effet sur la transmission des savoirs. Cette étude, s'intéressant au rôle que peuvent jouer les travailleurs âgés afin de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes en regard de la santé et de la sécurité au travail, a permis de mettre en lumière les différents types d'interactions ainsi que les caractéristiques des formateurs qui favorisent la transmission des savoirs.

Les chercheurs ont déterminé cinq types d'interactions formatrices de transmission. Ils ont remarqué que les interactions formatrices se font entre collègues d'âges différents, généralement des plus expérimentés vers les moins anciens, mais aussi entre collègues de même âge, autant chez les jeunes qui se soutiennent lors de l'intégration professionnelle que chez les plus anciens qui cherchent à résoudre une problématique. Ainsi, la question de l'âge lors du transfert des savoirs aurait beaucoup moins d'influence que les affinités développées entre les collègues (Pelchat et al., 2005). De plus, ce ne sont pas seulement les compagnons formels qui participent à la transmission des savoirs, car d'autres travailleurs expérimentés soutiennent le collectif de travail en étant disposés à aider les apprentis.

Les études ont fait ressortir quatre types d'attitudes individuelles propres aux apprenants qui affectent notamment leurs relations avec les expérimentés ainsi que leurs rapports aux savoirs. On y dénombre : « Les attitudes hétéronomes : se référant à une autorité extérieure ; les attitudes expérimentatrices : prisant une autonomie d'apprentissage ; les attitudes privilégiant le travail en équipe : aimant recourir au maximum de ressources ; les attitudes de protégé : se référant à un travailleur modèle admiré. » (Lefebvre et al., 2003 ; 71). Par ailleurs, les recherches de Szulanski (1996) dénombrent trois caractéristiques des récepteurs ou récipiendaires pouvant miner le transfert des connaissances. Ainsi, le manque de motivation à accueillir de nouvelles connaissances, des lacunes quant à la capacité d'intégration ainsi que la rétention des connaissances auront des conséquences néfastes sur la transmission des connaissances : « la recherche effectuée a permis à l'auteur de conclure que les plus grandes causes de ce qu'il appelle "l'inertie organisationnelle" sont les capacités parfois limitées des récipiendaires d'accueillir et d'intégrer de nouvelles connaissances, ainsi qu'une relation difficile entre la source et le récipiendaire. » (Léonard, 2003 : 27).

Selon les recherches de Lefebvre et al. (2003), les caractéristiques individuelles des compagnons formateurs telles que l'âge et le nombre d'années d'ancienneté influencent la façon de transmettre les savoirs. Les plus expérimentés favoriseront davantage l'implication de l'apprenti lors des opérations. Les travailleurs dans la quarantaine, un peu moins expérimentés, transmettront leurs connaissances de façon plus directive en impliquant moins le jeune lors de l'exécution des tâches, peut-être par faute de temps. Quant aux plus jeunes formateurs, ils se démarquent des autres en ce qu'ils utilisent une diversité de manières de transmettre.

Toujours selon les recherches de Lefebvre et al. (2003), différents types de savoirs liés aux opérations sont transmis par les travailleuses et les travailleurs. Le plus souvent, il s'agit de

savoirs relatifs à la machine et à l'outil, à l'organisation du travail, aux modes opératoires ainsi qu'au procédé de production. Par ailleurs, les savoirs partagés varieront selon l'expérience du transmetteur. Les formatrices et les formateurs ayant moins d'expérience transmettront davantage de savoirs en rapport direct avec la production, la tâche, la machine et les facteurs organisationnels. Le formateur ayant beaucoup d'expérience fait des liens entre les séquences d'opérations, montre les éléments qui tendent à varier, et ce, en fonction des facteurs organisationnels, ce qui a pour effet d'étendre la gamme des savoirs transmis. Le travailleur expérimenté transmettra des savoirs fins permettant d'évaluer la qualité des pièces, de résoudre des problèmes complexes et il intègrera la dimension de la santé et sécurité au travail. En effet, le travailleur d'expérience aura développé des savoir-faire lui permettant de prévenir les accidents du travail et selon lui, il incombe à l'organisation, avant l'individu, de se responsabiliser à l'égard de la santé et de la sécurité (Lefebvre et al., 2003).

En résumé, de nombreuses caractéristiques propres à l'organisation et aux individus qui la composent influencent le processus du transfert des savoirs (Kogut et Zander, 1992 ; Szulanski, 1996). Par exemple, sur le plan organisationnel, l'organisation du travail a un impact décisif sur la transmission des savoirs, par les contraintes de temps qu'elle engendre, limitant la capacité des dépositaires à procéder au transfert (Argote, 1999 ; Lefebvre et al., 2003). Quant aux caractéristiques individuelles des formateurs et des récepteurs, elles ont aussi un effet sur la qualité de la transmission des savoirs. En effet, les capacités communicationnelles des transmetteurs ainsi que les capacités de rétention de l'information des récepteurs ont une influence sur la transmission des savoirs (Cloutier et al., 2002 ; Szulanski, 1996).

3.5. MÉCANISMES DE TRANSMISSION

Divers mécanismes de transmission peuvent être déterminés afin de procéder au transfert des savoirs. Il peut s'agir de la modélisation des modes de production ou de la circulation de procédures de travail, mais l'entraînement au travail, par le biais d'un jumelage, tel le parrainage, apparaît comme un moyen privilégié pour transmettre les connaissances des expérimentés vers les apprentis (Léonard, 2003). Nous jetterons un regard particulier aux formes de parrainage du compagnonnage et du mentorat.

3.5.1. Le compagnonnage

Le compagnonnage représente une des premières formes de parrainage. L'entraide, la solidarité, le perfectionnement professionnel, l'éducation et la culture dans le cadre de leur art sont des préceptes fondamentaux du compagnonnage. La formation compagnonnique vise à développer le savoir-faire de l'homme de métier, mais aussi à développer un savoir-être empreint des besoins profonds de l'âme ouvrière (De Castéra, 1988). Le métier est considéré comme un moyen de se découvrir, de s'épanouir et de se réaliser à travers une création aboutissant au chef-d'œuvre (Ichier, 1991). Le chef-d'œuvre n'est pas seulement la réalisation d'une pièce technique, mais aussi le développement même du compagnon (Icher, 1991). Tant l'activité manuelle que psychique y est sacralisée (Dautry, 1951).

Le but essentiel du compagnonnage est de transmettre aux jeunes la doctrine ouvrière basée sur le travail manuel bien fait et d'assurer la formation « sur le tas » des apprentis afin qu'ils entrent dans la vie d'un métier. En fait, les compagnons les plus expérimentés ont le devoir de la transmission du savoir en prodiguant leçons, conseils, recettes et trucs du métier aux jeunes (Dautry, 1951 ; Poitrineau, 1992) : « L'apprentissage d'un métier, la pratique de celui-ci et sa transmission, sont l'assise fondamentale du compagnonnage. » (De Castéra, 1988 : 49). Bref, une fois son métier maîtrisé, le compagnon transmet, en atelier, ses connaissances acquises aux apprentis afin de perpétuer, de génération en génération, la tradition compagnonnique et l'esprit du métier (Icher, 1991). Le perfectionnement de l'homme de métier, l'humanisation du travail et la formation d'un milieu social sont les buts premiers du compagnonnage (Bernard, 1972).

3.5.2. Le mentorat

Les recherches ont défini le mentorat comme la forme de parrainage la plus couramment mise en place par les organisations par rapport au tutorat[23] ou au *coaching*[24] (Benadou, 1995 ; Éraut et al., 1998 ; Guay, 2002 ; Houde, 1995). Le mentorat vise tout d'abord le transfert des savoirs, savoir-faire et savoir-être d'une personne influente à l'organisation, pour stimuler le développement de carrière, la mobilité ascendante des protégés, l'intégration et le développement de l'estime de soi des nouveaux (Boudreault, 1999 in Dugas et Guay, 2001 ; Ragins et McFarlin ; 1990 ; Rosen et Jerdee, 1985 ; Zey, 1988). Le mentorat fait bénéficier les jeunes des compétences et des connaissances des anciens, tout en représentant un levier au développement de carrière (Mentorat Québec, 2002). Il valorise donc le transfert des acquis des travailleurs expérimentés (Blain, 1997) ainsi que de la culture et la mémoire de l'organisation vers les nouveaux protégés (Guay, 2002 ; Léonard, 2003 ; Ritchie et Connelly, 1993).

Il permet aussi le développement psychosocial du mentor et la mise à profit de sa « générativité » en se sentant utile au développement des futures générations (Houde, 1995). La possibilité de jouer un nouveau rôle de mentor valorise la dernière étape de la carrière par la transmission des savoirs et des compétences, comblant ainsi certaines aspirations professionnelles et permettant de retenir les travailleurs expérimentés (Saba, 1995). Le mentorat peut donc être défini comme une forme de parrainage d'une personne d'expérience jumelée avec un apprenti, constituant un tandem issu d'une relation d'échange et de réciprocité et facilitant le développement professionnel et personnel des mentors et des mentorés (Cuerrier, 2001 ; Guay, 2002 ; Klauss, 1981 ; Noe, 1988 ; Zachary, 2000).

La présence d'un programme de mentorat peut aussi contribuer à améliorer la qualité de vie au travail (Kram, 1986), tout en améliorant l'efficacité organisationnelle (Mentorat Québec, 2002). Il stimule la motivation des travailleurs impliqués et leur adhésion aux valeurs et objectifs organisationnels et contribue à créer un plus grand sentiment

[23] Le tutorat s'applique généralement à une situation de formation et d'apprentissage en milieu scolaire (Houde, 1995).

[24] Le *coaching* vise principalement le développement de compétences spécifiques liées à un poste de travail (Guay, 2002).

d'appartenance à l'organisation, et ce, autant chez le mentor que chez le protégé (Guay, 2000). Ainsi, le mentorat représente un canal de transmission des connaissances favorisant la solidarité intergénérationnelle ainsi que la cohésion sociale (Mentorat Québec, 2002).

3.5.3. Les technologies de l'information

Les entreprises peuvent saisir les savoirs explicites formalisés dans les structures et les procédures routinières, mais aussi dans la technologie (systèmes d'information et réseaux de connaissances) (Léonard, 2003). En effet, les technologies de l'information représentent un moyen puissant de partage des connaissances et de conservation de la mémoire organisationnelle (CEFRIO, 2004). Le téléapprentissage représente une forme innovatrice d'apprentissage qui permet aussi de favoriser la circulation des savoirs entre les « juniors » et les « seniors » (CEFRIO, 2004). L'utilisation d'instruments informatiques permettant la représentation graphique des connaissances peut aussi encourager la transmission des savoirs en ce qu'elle permet aux détenteurs du savoir d'organiser visuellement leurs connaissances pouvant répondre aux questions des moins expérimentés. La mise sur pied de programmes de mentorat et de télémentorat est capitale pour la transmission des savoirs, puisqu'elle permet aux plus expérimentés d'interagir en ligne ou face à face avec les apprentis (CEFRIO, 2004). En plus de favoriser le transfert des savoirs entre les individus, la technologie facilite le transfert de connaissances entre les organisations. Toutefois, la formalisation des connaissances peut freiner l'innovation et les changements organisationnels en ce qu'elle a pour effet de socialiser les travailleurs aux valeurs organisationnelles, limitant ainsi l'apport des spécificités individuelles (Léonard, 2003).

Pour conclure sur ce chapitre, l'identification et la codification des savoirs favorisent la transmission et la diffusion des savoirs, contribuant à la création d'organisations dites apprenantes. De plus, les facteurs organisationnels, dont l'organisation du travail, ainsi que les caractéristiques individuelles telles que la capacité à transmettre et à intégrer les connaissances auront aussi un impact sur la qualité de la transmission des savoirs. Enfin, les formes de jumelage entre travailleurs expérimentés et apprentis représentent des mécanismes formels de transfert très puissants. Par ailleurs, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, les politiques publiques en matière d'emploi, de formation et de régimes de retraite ont en effet une influence importante sur les pratiques de gestion des organisations en matière de rétention de la main-d'œuvre âgée et de la transmission de leurs savoirs. En effet, la rétention du personnel vieillissant nous paraît être une condition essentielle à la capacité des organisations à transmettre les savoirs des travailleurs expérimentés aux apprentis.

CHAPITRE 4− PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ET MESURES ÉTATIQUES : VERS DES PISTES DE SOLUTION

Le départ futur d'un nombre important de travailleurs en âge de prendre leur retraite exerce une pression sur les entreprises qui cherchent de plus en plus à s'assurer du transfert des savoirs organisationnels vers la génération qui intègre le marché de l'emploi. Pour ce faire, on cherchera à retenir la main-d'œuvre âgée et qualifiée. Or, ce n'est que récemment qu'on se rend compte de l'urgence d'agir et d'instaurer des mesures qui inciteront les travailleurs à rester en emploi et à transmettre leurs connaissances. Alors qu'il y a à peine une dizaine d'années, la retraite anticipée apparaissait comme l'avenue privilégiée par l'État et les entreprises, notamment pour favoriser l'intégration de la relève, la retraite progressive s'impose aujourd'hui comme une solution d'avenir en ce qu'elle permet de maintenir en emploi les travailleurs vieillissants pour qu'ils transmettent leurs savoirs aux jeunes. Mais les entreprises, soutenues par les mesures étatiques de fiscalité et de régimes complémentaires de retraite, privilégient toujours des pratiques d'éviction à l'égard des travailleurs âgés en se servant de la retraite anticipée pour rationaliser leurs effectifs.

En matière de pratiques de rétention du personnel vieillissant, les politiques publiques et privées des années 1990 incitaient les personnes en âge de prendre leur retraite à le faire afin de laisser la place aux jeunes, plus nombreux à être en chômage, dans un but d'équité envers les générations. Selon David (1990), à cette époque, la baisse du taux d'activité, particulièrement chez les hommes, était attribuable à l'effet combiné des politiques publiques et privées ayant encouragé une proportion importante des générations plus âgées à quitter le marché du travail plus tôt que leurs prédécesseurs. Encore aujourd'hui, le gouvernement fédéral n'exerce pas une régulation très serrée incitant les entreprises à retenir ou à se départir de sa main-d'œuvre vieillissante. En fait, il n'existe pas d'arrimage formel entre les politiques étatiques et celles des entreprises visant à retenir les travailleurs de plus de 45 ans ou à les encourager à profiter d'une retraite anticipée (D'Amours et Lesemann, 1999). L'État, les employeurs et les syndicats ont plutôt choisi de privilégier l'intégration des jeunes chômeurs au détriment des travailleurs vieillissants. La fonction publique québécoise, notamment dans le but d'atteindre le déficit zéro, a incité le départ de son personnel vieillissant à la fin des années 1990 en faisant la promotion de programmes menant à la retraite anticipée[25]. De leur côté, les organisations désireuses de réduire leurs effectifs ont préféré offrir des incitatifs financiers[26] au personnel âgé afin qu'il prenne sa retraite, plutôt que de mettre à pied les jeunes (Crespo et Beausoleil, 1999 ; Grenier, 2003). Pour leur part, les syndicats ont encouragé les départs anticipés à la retraite comme un droit contre l'exploitation (Guillemard et Paquette, 1989).

[25] En 1997, les deux tiers du personnel de la fonction publique qui s'étaient prévalus de tels dispositifs avaient moins de 60 ans, alors que seulement le quart avait plus de 65 ans (David, 1990 ; Grenier, 2003).

[26] Notons que les incitations financières seraient davantage le lot des travailleurs syndiqués, tandis que les travailleurs moins instruits ainsi que les cols bleus seraient moins nombreux à bénéficier de telles mesures (Schellenberg, in Grenier, 1999 : 21). Les travailleurs syndiqués bénéficient de régimes complémentaires de retraite dans une proportion d'environ 80 %, comparativement à un peu plus de 25 % chez les non-syndiqués (Akyeampong, 2002).

Toutefois, les entreprises se préoccupent aujourd'hui de plus en plus des enjeux associés au vieillissement de la main-d'œuvre, mais encore peu de pratiques organisationnelles sont mises en branle afin d'encourager la rétention du personnel. Elles ont toutefois plusieurs outils à leur disposition, dont la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre qui peut encourager les organisations à offrir de nouveaux aménagements de temps de travail telle la retraite progressive. De plus, les entreprises peuvent offrir une formation continue et adaptée aux travailleurs âgés, permettant de cette façon le renouvellement de leurs compétences. Les milieux de travail peuvent aussi organiser le travail différemment afin de préserver les travailleurs en santé plus longtemps par le biais de mesures ergonomiques. Pour ce faire, les stratégies de préservation et de compensation des travailleuses et des travailleurs expérimentés pourraient être davantage formalisées.

Les défis des acteurs du monde du travail seront principalement de préparer la relève et le transfert de l'expertise, d'assurer la rétention de la main-d'œuvre et le développement des compétences (CCTM, 2002). Or, les politiques publiques peuvent aussi favoriser le maintien en emploi des travailleurs vieillissants, permettant ainsi de léguer leurs savoirs aux apprentis. Par exemple, l'État peut encourager la formation initiale et l'apprentissage tout au long de la vie, permettant de la sorte le renouvellement des compétences des travailleuses et des travailleurs de tous âges. Dans cette optique, nous croyons que la loi du 1 % représente un axe d'action stimulant la formation dans les entreprises. Par ailleurs, les organisations devront-elles favoriser une offre de formation adaptée aux « seniors » pour que ceux-ci puissent réussir avec succès leurs apprentissages? Est-ce que la solution à privilégier réside dans la reconnaissance et la valorisation des compétences des plus expérimentés ?

4.1. LES PRATIQUES D'ENTREPRISES À L'ÉGARD DU PERSONNEL VIEILLISSANT : ÉTAT DES LIEUX

4.1.1. Une faible préoccupation des entreprises quant aux enjeux démographiques et de transmission

Le départ massif et abrupt des travailleurs en âge de prendre leur retraite et l'insuffisance démographique de la génération qui entre sur le marché du travail dans les organisations québécoises posent depuis la fin des années 1990 des problèmes sérieux de transmission des savoirs et d'intégration des jeunes prêts à prendre la relève (Cloutier, Lefebvre et Ledoux, 2002 ; Dychtwald et al., 2004 ; Guérin, Saba et Wils, 1998). Or, très peu d'entreprises se préoccupent de la problématique de transmission et de continuité ainsi que des enjeux liés à la démographie organisationnelle (Bellemare et al., 1995 ; Goldberg, 2000 ; Léonard, 2003 ; Roy, 2004). Comme le souligne le Bureau québécois pour l'Année internationale des personnes âgées (2000, in Léonard, 2003 : 9) : « La transmission du savoir-faire et de la culture d'entreprise est essentielle à la pérennité des organisations. Pourtant, très peu d'organisations semblent avoir mis en place des pratiques de transfert des connaissances. » Toutefois, autant les entreprises, la fonction publique que les représentants de travailleurs se préoccupent de plus en plus de la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre et des enjeux qui la sous-tendent (CLBC, 2001).

Un sondage réalisé par le Conseil du patronat du Québec (CPQ) auprès de grandes entreprises[27] révèle que 85 % de celles-ci disaient ne pas être préparées au vieillissement de leur personnel même si 50 % d'entre elles affirmaient qu'il serait préférable de les maintenir en emploi plus longtemps qu'avant. Un an plus tard, le CPQ réalisait un autre sondage sur la question où 75 % des entreprises évoquaient qu'elles seraient prêtes à adapter l'organisation du travail à la main-d'œuvre vieillissante, mais que moins de 60 % d'entre elles avaient mis en œuvre une politique de planification de la main-d'œuvre à moyen ou long terme (David, 2003). Selon la FTQ (2003), moins de 30 % des employeurs offrent des mesures de rétention en emploi. Dans les faits, des 763 conventions collectives analysées en 2003 par le ministère du Travail du Québec, moins de 20 % d'entre elles contenaient des clauses s'appliquant de façon ciblée aux travailleurs âgés (CSD, 2006). Or, 60 % des retraités seraient restés en emploi si certaines incitations de la part de l'employeur avaient été mises en place[28], notamment en ce qui concerne les incitations financières (21 %) (Morissette et al., 2004).

Généralement, les milieux de travail exercent des pressions pour exclure les travailleurs âgés[29] afin de laisser la place aux jeunes (Gautié, 2005 ; Hallé, 2002 ; Rosen et Jerdee, 1985). Les mesures les plus fréquentes favorisent la retraite anticipée (Bellemare et al., 1995). Par exemple, lors de changements technologiques, les organisations encouragent généralement le départ anticipé de leur main-d'œuvre vieillissante en abolissant certains postes jugés caducs (David et Pilon, 1990). Qui plus est, le personnel vieillissant est souvent marginalisé et exclu du marché du travail, par des pratiques discriminatoires telles que le peu de formation offerte à cette catégorie d'âge (Beausoleil et al., 1998). Notons que les pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante ne seraient mises en branle que lorsque les conditions économiques sont bonnes et que le taux de chômage est faible, et qu'elles concordent avec les objectifs organisationnels exigeants du personnel expérimenté (Laliberté, 1998). En effet, en période de croissance économique et en situation de pénurie de main-d'œuvre, le travailleur âgé sera perçu comme important à l'organisation, on cherchera à le retenir et on lui reconnaîtra son expérience. À l'opposé, en période de crise, le personnel vieillissant sera jugé comme moins productif, plus souvent malade, absent et accidenté, et on cherchera à l'exclure du marché du travail (De Kiekens et De Coninck, 2000 ; Laville, 1990). Ainsi, la notion du travailleur âgé est relative ; elle est un construit social qui suit une logique économique et qui évolue dans le temps : « Auparavant, la

[27] Les grandes organisations se préoccupent davantage que celles de petite taille du départ des travailleurs âgés. De leur côté, les entreprises syndiquées sont quelque peu plus actives dans la mise en place de mesures visant le renouvellement de leur main-d'œuvre. Par ailleurs, le secteur public est plus actif que le secteur privé quant aux mesures de renouvellement de sa main-d'œuvre ainsi qu'aux enjeux liés à la retraite (CLBC, 2001).

[28] Notons que ce ne serait que 4,2 % des organisations québécoises qui offrent la possibilité à leurs employés d'être mutés à un autre poste et que 5,3 % de ces entreprises qui permettent le partage d'emploi (FTQ, 2002). Quant aux souhaits des personnes salariées à l'égard d'une diminution du nombre d'heures de travail, 76 % préfèrent la diminution du nombre de jours de travail par semaine, vient ensuite la retraite progressive avec 61 % ; le congé d'éducation de plus de trois mois est une mesure choisie par 60 % des répondants, avoir plus de jours de vacances et de congé est une possibilité envisagée par 57 % des personnes sondées et la diminution du nombre d'heures par jour est une option sélectionnée par 34 % des personnes salariées interviewées (FTQ, 1994).

[29] Notons que près du tiers des travailleurs âgés de 45 à 64 ans expliquent qu'ils ont pris leur retraite à cause d'une forme d'éviction de la part de leur employeur (Savoie, 2003).

notion de retraite n'existait pas et la vie de travail se poursuivait jusqu'à ce que l'individu soit physiquement incapable de continuer ses activités. » (Guérin et al., 1995). Aujourd'hui, la retraite sert souvent de politique de rationalisation de la gestion de la force de travail en excluant le travailleur âgé du marché de l'emploi. Il sera ici question de discrimination envers les travailleurs vieillissants.

4.1.2. Une offre de formation moindre chez les « seniors »

À l'égard de la compétitivité mondiale et des changements technologiques, l'avantage compétitif des organisations et des nations réside, du moins en partie, dans la qualification de la main-d'œuvre et la formation des travailleurs âgés (Cailloux-Teiger, 1990). La formation représente aussi un enjeu important pour les travailleurs qui peuvent, lorsqu'ils en bénéficient, augmenter leur salaire, améliorer leur sécurité d'emploi ou leur capacité d'insertion professionnelle et assurer la transférabilité de leurs compétences (Emploi-Québec, 2003 ; Groot & Maasen van den Brink, 1997). Toutefois, tant les employeurs[30] que les travailleurs âgés hésitent à recourir à la formation, les premiers préférant encourager la retraite anticipée et embaucher des jeunes et les seconds étant souvent licenciés sans compétences reconnues ni transférables (Emploi-Québec, 2003 ; Savoie, 2003).

En effet, les travailleurs âgés, de même que les travailleurs précaires, les femmes et les jeunes de moins de 30 ans, reçoivent moins de formation que ceux arrivés au mitan de leur vie active (Behaghel et Greenen, 2005 ; Gilles et Loisil, 2003 ; Lainé, 2003 ; Richet-Mastain et Brunet, 2002 ; D'Amours, 2002). Selon le Bureau of Labor Statistics américain, la formation est plus de moitié moins dispensée chez les travailleurs de 55 ans et plus que chez les jeunes (Dychtwald et al., 2004). L'enquête sur l'éducation et la formation des adultes (EEFA) révèle qu'en 1997, les adultes québécois de 25 à 34 ans sont 39 % à suivre des activités de formation ou d'éducation et que cette proportion tombe à 15 % chez les 55 à 64 ans (Statistique Canada, 1999).

[30] Les entreprises préfèrent généralement embaucher du personnel déjà qualifié que d'investir en formation par crainte de voir leurs employés aller monnayer leurs compétences nouvellement acquises chez un autre employeur (Kristensen, 1998).

4.1.2.1. Dépréciation des compétences du personnel vieillissant

Les travailleurs vieillissants peuvent être discriminés à l'occasion d'une embauche ou d'une promotion puisque leurs compétences ou qualifications[31] sont parfois dépréciées, particulièrement en situation où le taux de chômage est élevé et où les employeurs ont à leur disposition un large bassin de main-d'œuvre (Behaghel, 2005 ; David, 2003 ; Gautié, 2005). Cela est d'autant plus vrai qu'au Québec, les travailleurs âgés de plus de 55 ans sont proportionnellement plus nombreux à n'avoir aucun diplôme[32] par rapport à l'ensemble de la population active. Ceci s'explique, entre autres, parce que le niveau de scolarité[33] de la population active ne cesse de croître depuis 1990. Dans sa revue de littérature, Léonard (2003 : 5) évoque que : « Les individus n'ont jamais consacré autant d'années à leur formation initiale et pourtant les connaissances acquises se dégradent et deviennent obsolètes de plus en plus rapidement. Le développement et la mise à jour continue des compétences des personnes en emploi revêtent une importance inégalée. »

L'évolution technologique très rapide fait en sorte que les techniques et les savoirs deviennent obsolètes tout aussi rapidement, nécessitant une remise à jour constante des connaissances (Bouteiller, 1997 ; Lesemann, 2003 ; Paumès et Marquié, 1995). De plus, l'informatisation des entreprises, par sa capacité de stocker et de codifier les savoirs organisationnels, contribue également à dévaluer la « mémoire vivante » des « seniors » étant donné qu'ils ne détiennent plus le monopole des savoirs organisationnels et que les anciens et nouveaux employés sont plus facilement substituables (Aubert, Caroli et Roger 2004 ; Behaghel et Greenan, 2005 ; Caroli, 2003). Il est aussi intéressant de noter que l'appréciation de l'expérience est variable dans les organisations, notamment en fonction du niveau hiérarchique et du niveau de scolarité, où les détenteurs de postes de direction minimisent l'importance de l'expérience par rapport à ceux détenant des postes d'encadrement ayant été promus par ancienneté (Gautié, 2005).

4.1.2.2. Perceptions à l'égard des travailleurs âgés par rapport aux nouvelles technologies

Lors de l'introduction de nouvelles technologies en milieu de travail, le personnel vieillissant pourra être perçu comme étant inapte à s'adapter au changement et à suivre les formations[34], notamment à cause de son niveau de scolarité moins élevé et d'une formation moins à jour que les cohortes plus jeunes (Behaghel, 2005 ; Gaudart, 2000 ; Guillemard 2003 ; Marquié et Baracat, 1992). Plus de 40 % des employeurs européens pensent que les travailleurs âgés sont incapables de s'adapter aux nouvelles technologies (Walker et

[31] Dans les années 1990, le terme *qualification* a progressivement été délaissé au profit de celui de *compétence*, le premier renvoyant aux attributs liés au poste de travail tandis que le second renvoie aux attributs de l'individu (Lagacé et al., 2005).

[32] Les 55 ans et plus étaient 66 % à ne posséder aucun diplôme en 1990 et cette proportion est passée à 47 % en l'an 2000 (FTQ, 2003).

[33] Les titulaires d'un diplôme postsecondaire représentaient 36,4 % de la population active en 1990 tandis qu'en 2004 ils étaient 46,8 % à détenir un tel diplôme (Statistique Canada, 2005).

[34] L'enquête *Emploi des salariés selon l'âge* menée en France en 2001 a révélé que 42 % des chefs d'entreprise considéraient que l'accroissement de la proportion des travailleurs âgés de plus de 50 ans au sein de leur organisation aurait des effets négatifs sur leur capacité à innover, seulement 7 % d'entre eux affirmaient que le vieillissement de leur main-d'œuvre aurait un effet positif (Behaghel, 2005).

Taylor, 1992) et que cela aurait un impact négatif sur la productivité (Guillemard, 1994). Plusieurs employeurs justifient donc l'exclusion des travailleurs âgés du marché du travail en les percevant comme étant incapables « d'apprendre à apprendre » les nouvelles façons de faire et n'ayant pas la capacité d'utiliser de nouveaux équipements (Lagacé et al., 2005).

4.1.2.3. Perceptions intériorisées par les travailleurs âgés à l'égard de leurs capacités d'apprentissage

Les stéréotypes associés au personnel vieillissant (moindre performance, absentéisme et nombre plus élevé d'accidents du travail, etc.) contribuent au fait que les organisations dispensent moins de formation à cette catégorie de travailleurs qu'au personnel plus jeune (Rosen et Jedee, 1977). Plusieurs préjugés persistent à leur égard, d'autant plus qu'ils sont peu qualifiés et de sexe féminin (Cailloux-Teiger, 1990). De plus, de nombreux travailleurs âgés ont intériorisé une image d'eux comme étant incapables de renouveler leurs savoirs, minant leur volonté à se former et contribuant à leur perception que la formation est ardue et inutile à la veille du départ à la retraite (Cloutier et al., 2002 ; Gaudart, 2000 ; Guillemard, 2003 ; Paumès et Marquié, 1995). Par ailleurs, Kiekiens & De Coninck (2000) soulignent que les perspectives d'avenir associées aux avantages de la formation, telles les augmentations salariales, la transférabilité des connaissances apprises, la sécurité d'emploi et la possibilité d'une promotion, sont des incitatifs à suivre une formation[35]. Mais selon Volkoff, et al. (2000 : 44) : « Avec l'âge, l'investissement en capital humain s'avérera donc souvent moins payant, les perspectives qu'il offre s'avérant plus étroites. »

4.1.2.4. La formation adaptée

Même si certaines recherches ont effectivement démontré que les capacités cognitives, de mémorisation, d'abstraction et d'apprentissage diminuaient avec l'âge (Paumès, 1994), l'exclusion du personnel vieillissant des formations est davantage liée à des perceptions stéréotypées à leur égard (Rosen et Jerdee, 1977 ; Paumès et Marquié, 1995). Plusieurs recherches ont démontré que les personnes âgées étaient aptes, au même titre que les jeunes, à assimiler de nouvelles connaissances lorsque la formation était adaptée pour tenir compte de leur rythme et de leur mode d'assimilation (Laville, 1989). Dans les faits, les travailleurs âgés réussissent aussi bien les formations que les jeunes, même si la manière d'apprendre peut être différente (CBI, 1988 ; Collis et Mailer, 1999 ; Santelman, 2003).

L'âge n'est donc pas un obstacle à l'apprentissage, mais certaines conditions doivent prévaloir et la formation doit être adaptée en tenant compte des diversités en ce qui concerne le contenu de l'enseignement et les méthodes pédagogiques pour assurer son succès (Cailloux-Teiger, 1990). Par exemple, la façon d'annoncer et d'organiser la formation ainsi que la prise en compte de l'expérience par la valorisation des acquis favoriseront la réussite de la formation du personnel âgé (Bandura, 1995 ; Bloom ; 1976 ; Volkoff, Molinié, Jolivet, 2000 ; Warr, 1994). De plus, la formation sur le tas semble mieux convenir aux travailleurs âgés qui s'adaptent mieux à la formation pratique qu'à la formation théorique (Gaudart, 2003). Les personnes salariées peu scolarisées sont aussi

[35] Ceci peut expliquer pourquoi les travailleurs de plus de 55 ans sont 22,2 % à refuser de suivre une formation la jugeant inutile, comparativement à 14,9 % pour les 45 à 54 ans (FTQ, 2003).

plus craintives par rapport à une formation de type « scolaire » que par celle dispensée par les pairs en milieu de travail (FTQ, 2003). Lorsque les conditions de formation ne sont pas adaptées aux besoins des travailleurs, ceux-ci préfèreront demeurer à leur poste et éviteront les situations d'incertitude associées aux changements et à la formation (Gaudart, 2003 ; Vézina et al., 2003). Toutefois, malgré les bienfaits des formations adaptées aux travailleurs vieillissants, elles peuvent avoir un effet stigmatisant (Robson, 2003) : « Le danger en créant des programmes spécifiques est qu'ils accentuent – voire créent – des représentations voulant que les travailleurs âgés ne peuvent apporter de contributions de haut niveau sans soutien ou voulant que les coûts associés à leur maintien en emploi sont élevés. » (Bellemare et al., 1998 : 37).

4.1.2.5. D'autres facteurs explicatifs d'une formation moindre chez les « seniors »

Il appert toutefois que l'âge n'est pas le facteur déterminant permettant d'expliquer que l'offre de formation est moindre chez les « seniors ». En effet, la formation continue offerte aux travailleurs âgés varie en fonction de la taille des organisations[36] et de leurs pratiques, du secteur d'activité (Chatigny et Vézina, 1995) et de la qualification initiale des travailleurs[37] (Aubert, 2000 ; Behaghel et Greenen, 2005 ; Cedefop, 2003 ; Delcourt, 1998 ; Lainé, 2003). Il existe aussi des disparités dans l'offre de formation en fonction de la catégorie d'emplois à laquelle appartiennent les travailleurs. Selon le sondage de la FTQ (2003), les cols bleus suivent deux fois moins de formation que les cadres intermédiaires et inférieurs. Les travailleurs à statut permanent ont aussi plus de chances de suivre une formation que ceux ayant un statut temporaire ou occasionnel. De plus, les travailleurs syndiqués sont proportionnellement plus nombreux à être formés que les non-syndiqués.

Par ailleurs, la formation initiale joue certes un effet important quant à la capacité à se former, mais la formation continue est aussi cruciale afin de renouveler les savoirs de la main-d'œuvre. Les recherches de Sparrow et Davies (1988) ont montré comment la formation régulière des techniciens de maintenance de matériel de bureau a contribué à maintenir la performance pour le personnel de tous âges. L'extension de la formation professionnelle minimise donc les risques de déqualification professionnelle et de chômage (Laville, 1989). En effet, la formation du personnel vieillissant, notamment lors de l'introduction de nouvelles technologies, représente pour les « seniors » un frein à l'exclusion prématurée du marché du travail et permet de maintenir à jour leurs compétences (Lagacé et Brûlotte, 2003). Plusieurs travailleuses et travailleurs âgés de plus de 45 ans ont des compétences recherchées sur le marché du travail, les protégeant des licenciements ou favorisant leur réinsertion professionnelle, particulièrement en situation de pénurie de main-d'œuvre (David, 2003). Lorsque les travailleurs sont détenteurs de savoirs stratégiques aux yeux de leur employeur, dont le poste occupé demande une

[36] Par exemple, les cadres des grandes entreprises ont environ 27 fois plus de chances de bénéficier de formations qualifiantes qu'un ouvrier d'une entreprise de moins de 20 personnes salariés (Danvers, 2003).

[37] Les personnes salariées ayant reçu une formation dans les trois dernières années sont dans une proportion de 25 % pour ceux ayant terminé leur secondaire comparativement à 70 % pour ceux ayant un diplôme universitaire (FTQ, 2002).

formation poussée, l'âge est rarement un facteur de discrimination à l'égard de la formation et l'expérience constitue un atout valorisé (Schneider, 1995).

Dans le même ordre d'idées, le type de travail exercé au cours d'une carrière sollicitant les capacités cognitives représente aussi un facteur décisif quant au maintien des capacités d'apprentissage (Laville 1994, Schneider 1995). Les recherches de Kiekens et De Coninck (2000) ont montré que la capacité d'apprentissage ne diminue pas avec l'âge si le travail exercé offre des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes de façon récurrente tout au long de l'activité professionnelle (Emploi-Québec, 2003 ; Huuhtanen et al., 1997). Selon Behaghel (2005), « c'est peut-être plutôt en amont qu'il convient d'agir, en promouvant des carrières diversifiées qui habituent les travailleurs à un environnement changeant et en diffusant des pratiques organisationnelles et technologiques mieux adaptées aux travailleurs âgés » (ERREFOM, 2005).

Enfin, la formation représente un moyen d'action contre l'éviction prématurée des travailleurs âgés puisqu'elle participe à rehausser leur taux d'activité (Groot et Maasen van den Brink, 1997). C'est souvent parce que les qualifications et les compétences des travailleurs vieillissants se déprécient rapidement, d'autant plus qu'ils bénéficient de moins de formation que les travailleurs rendus au mitan de leur vie active, qu'ils sont exclus du marché du travail. Pourtant, les plus âgés peuvent entretenir leur capacité d'apprentissage en ayant l'occasion de suivre une formation continue, adaptée au niveau du contenu et des méthodes, et lorsque ceux-ci occupent des emplois pour lesquels la rotation des postes, la polyvalence ainsi que les capacités cognitives sont sollicitées (Gaudart, 2003 ; Laville, 1994). Par ailleurs, l'enseignement initial et la formation continue représentent des conditions essentielles à l'apprentissage tout au long de la vie et au maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs âgés. Nous croyons qu'un changement d'attitudes et de comportement des acteurs du marché du travail par rapport à la main-d'œuvre vieillissante doit se concrétiser pour que cette partie de la population active, victime de préjugés, puisse bénéficier d'une offre de formation comparable aux autres groupes d'âge.

4.1.3. L'effet des contraintes productives sur la santé des travailleurs

Les entreprises des sociétés postindustrielles, aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre appréhendée, auront à offrir aux travailleurs vieillissants des conditions d'exercice de travail satisfaisantes pour les maintenir en emploi. Plusieurs travailleurs âgés se sont vus exclus du marché de l'emploi au lieu de se voir offrir un aménagement de travail leur permettant d'allonger leur vie active (Giles et Loisil, 2003 ; Maheu et David, 1990). En effet, chez les retraités canadiens, plus du quart affirme qu'ils auraient continué à travailler s'ils avaient été en meilleure santé ou s'ils avaient pu alléger leur horaire de travail sans que leur pension en souffre (Morissette et al., 2004). Par ailleurs, selon 60 % des retraités âgés de 45 à 64 ans, leur milieu de travail n'était pas en mesure de les accommoder en fonction de leur santé, de la pénibilité du travail ou de leur motivation en emploi (FTQ, 2003). Ainsi, les organisations n'offrant pas un bon environnement de travail peuvent être aux prises avec des problèmes d'absentéisme et de rétention de leur personnel pouvant avoir des conséquences néfastes sur leur productivité et leur rentabilité (Lagacé, 2005). Les organisations devront donc tenir compte des effets de l'environnement physique du travail sur la santé des travailleurs vieillissants. Comme le souligne la FTQ (2003 : 29), « le

vieillissement dû au travail est une réalité dont il faut prendre pleinement conscience si l'on veut éviter de se retrouver vieux bien trop jeune. Comme l'est aussi le vieillissement au travail qui devrait entraîner syndicats et employeurs à modifier les façons de faire afin de permettre à cette main-d'œuvre vieillissante de continuer sa participation au marché du travail ».

Mais nous remarquons une détérioration des conditions de travail depuis quelques années : les horaires atypiques (travail de nuit, de fin de semaine, sur appel, à horaire variable, heures supplémentaires, etc.) sont de plus en plus fréquents, le travail s'intensifie, le rythme s'accélère et la permanence en emploi est de plus en plus rare[38] (Bellemare, 2006 ; David, 2002). Le processus d'intensification du temps de travail que l'on connaît aujourd'hui provient entre autres des délais de production de plus en plus courts. On assiste en même temps à une densification du temps de travail qui, pour sa part, découle de la polyvalence accrue consentie aux travailleurs, alourdissant la charge mentale et physique du travail (CES, 2001 ; Lesemann, 2003).

Selon les recherches de Volkoff, Molinié et Jolivet (2000) menées auprès d'un échantillon représentatif de la population active en France, les travailleurs âgés expriment être plus affectés par les contraintes physiques du travail. Les travailleurs sondés disent être contraints à devoir prendre des postures pénibles et déplacer des charges lourdes dans une proportion pouvant dépasser les 50 % selon les tranches d'âge. Par ailleurs, les travailleuses et les travailleurs âgés évoquant être exposés à des environnements de travail bruyants ont augmenté ces dernières années pour atteindre une proportion d'environ 30 %. La proportion de travailleurs contraints à respirer des « fumées, vapeurs ou substances dangereuses » était dans les années 1990 d'environ 30 % pour les hommes et 15 % pour les femmes. Même si cette proportion est demeurée relativement stable ces dernières années, l'avancée en âge ne minimise pas ces contraintes. Les travailleurs devant fonctionner à un rythme élevé ou dans des délais prescrits sont relativement plus nombreux en 1996 qu'en 1991, même si ces contraintes diminuent avec l'âge. Quant à l'obligation de travailler dans des délais courts, on constate aussi une hausse significative pour cette période, et ce, particulièrement chez les femmes de tous âges. Finalement, la proportion de la population active travaillant au-delà de 45 heures[39] s'est accrue ces dernières années, d'autant plus qu'elle avance en âge. Notons qu'au Canada et au Québec, les heures de travail sur une base hebdomadaire[40] ont également augmenté depuis le début des années 1980.

---

[38] Selon le sondage de la FTQ (2002) mené auprès des travailleurs de plus de 45 ans, 44,3 % de ces derniers disent devoir exécuter des tâches exigeantes physiquement, 75,4 % que leurs tâches sont demandantes psychologiquement, 71,7 % que la charge de travail est lourde et 11,2 % que les horaires de travail sont insatisfaisants.

[39] En 1996, les plus jeunes hommes étaient un peu plus de 20 % à travailler autant d'heures, tandis que les plus âgés étaient plus de 35 % à fournir une telle prestation de travail.

[40] Chez les travailleurs à temps plein pour l'année 1994-1995, c'est plus de la moitié des hommes et le quart des femmes qui travaillaient plus de 41 heures hebdomadairement (Shields, 2000). La proportion des personnes travaillant plus de 50 heures par semaine est passée de 10 % en 1991 à 25 % en 2001 (Duxbury et Higgins, 2001).

4.1.3.1. Les effets des contraintes du travail sur l'espérance de vie professionnelle et la santé

Les conditions de travail influent indubitablement sur le processus de vieillissement et la santé et sécurité des travailleurs (Jackson et Polanyi, 2002). Ce sont ces contextes qui influencent l'avancée en âge en milieu de travail. Dans les faits, ce n'est pas l'âge, mais bien le type d'emploi occupé et l'ancienneté à la tâche qui influencent la dégradation de la santé des travailleurs (Teiger et Villate, 1983). Les études ergonomiques confirment celles en épidémiologie sociale selon lesquelles il existe un lien entre les tâches effectuées par les différentes catégories socioprofessionnelles et l'état de santé (fonctions physiologiques et cognitives) ainsi que l'espérance de vie des travailleurs (Laville, 1990). Les postes taylorisés exigeant de la force physique et où les charges et le rythme de travail sont élevés, poussent souvent à l'exclusion prématurée du marché du travail, contrairement au travail qualifié où les capacités physiques sont moins sollicitées (Dubré et al. 1996 ; Laville, 1990). Ainsi, détenir de bonnes conditions de travail accentue la capacité des travailleurs vieillissants à se maintenir en emploi, mais aussi à vivre une retraite en santé (Laville, 1990) : « Évidemment, des conditions de travail bien adaptées peuvent avoir un effet protecteur vis-à-vis de certaines dégradations de la santé. » (Volkoff et al., 2000). Il est toutefois difficile de généraliser de telles prétentions puisque l'évolution des fonctions élémentaires des travailleurs ne touche pas chacun de la même façon, même lorsque leurs conditions de travail sont semblables (Volkoff et Laville, 1998).

Plus précisément, les travailleurs œuvrant au sein d'organisations offrant des espaces de liberté dans le travail ont une meilleure qualité de sommeil que les salariés œuvrant au sein d'organisations dont les tâches sont très parcellisées, où la séparation de la conception et de l'exécution des tâches est forte. De plus, la répétitivité et l'intensité des mouvements ainsi que les fréquences rapides représentent des facteurs de risque augmentant les chances de développer des troubles musculosquelettiques et de ressentir du stress (David et al., 2001 ; Jackson et Polanyi, 2002). Dès l'âge de 35 ou 40 ans, 25 % des travailleurs disent souffrir de douleurs lombaires et la proportion de travailleurs atteints de troubles articulaires cervicaux est encore plus élevée (Volkoff et al., 2000). Il a aussi été prouvé que la durée d'exposition au bruit excessif est la cause principale de surdité professionnelle (Bergman, Blumenfeld, Cascardo, Dash et al., 1976). Par ailleurs, les personnes contraintes à des horaires décalés, actuellement ou dans le passé, sont par exemple plus enclines à prendre du poids, à consulter un médecin, à connaître un sentiment d'isolement social et à vivre un épisode d'arrêt de travail. Quant aux effets de travailler de longues heures, ils se résument à la prise de poids et à une consommation plus grande de cigarettes, d'alcool et d'antidépresseurs (Shields, 2000).

4.1.3.2. Les travailleuses et les travailleurs âgés victimes de préjugés

Il est vrai que l'avancée en âge augmente les probabilités pour une personne d'être touchée par une diminution des capacités fonctionnelles, par exemple en ce qui concerne l'acuité auditive et visuelle ou la force musculaire (Kiekens & De Coninck, 2000 ; Laville, 1989 ; Marquié, 1989 ; Volkoff, 2002). Cela contribue à générer des perceptions souvent négatives à l'égard des travailleurs âgés, notamment en ce qui a trait à leurs capacités physiques et leurs performances (Guérin et Saba, 2003). Or, les études de Warr (1994) en

sont arrivées à la conclusion que la perception que les travailleurs âgés sont moins performants, plus souvent absents et plus sujets aux accidents de travail et aux maladies professionnelles relève essentiellement de préjugés (Bellemare et Tremblay, 1999 Huuhtanen & al., 1997 ; Lagacé et collab., 2005 ; Paumès et Marquié, 1995). Par ailleurs, certaines recherches ont révélé une baisse de productivité de la main-d'œuvre vieillissante, qui s'expliquerait principalement par une diminution de leur motivation, (Guérin, 1991) situation dans laquelle les conditions de travail ont un impact déterminant (Gaudart, Weill-Fassina, 1999). En fait, les perceptions selon lesquelles l'âge est la cause du déclin de la santé des travailleurs vieillissants sont souvent erronées du fait que c'est le facteur le plus visible, comparativement aux situations de travail mal adaptées aux salariés (Gilles et Loisil, 2003 ; Volkoff et al., 2000).

4.1.3.3. Vieillissement et développement de nouvelles capacités

Tandis que les capacités physiques diminuent avec l'âge, les capacités sociales et mentales telles que « la capacité à relativiser, la réflexion avant l'action, la créativité, le sens des responsabilités […] » (Kiekens & De Coninck, 2000 : 8) tendent à se renforcer avec l'âge. Ainsi avec l'âge s'accroît un autre type d'intelligence basé sur l'expérience vécue (Birren & Shaie, 1995 ; Salthouse, 1984). En effet, l'expérience des travailleurs âgés permet de compenser la diminution de leurs capacités fonctionnelles par une meilleure connaissance de la tâche et de l'ensemble du procédé de production ainsi que par le biais de stratégies de prudence et de réflexion, minimisant le risque d'erreurs de leur part et contribuant à la qualité du produit (Lefebvre, 2000 ; Volkoff et al., 2000). Ces stratégies consistent principalement à organiser la tâche de façon à minimiser les efforts et leur durée, anticiper les aléas de production afin d'éviter de gérer des crises, créer des réseaux de coopération, répartir stratégiquement les tâches entre collègues, planifier la fin de carrière et la mobilité vers des postes adaptés, etc. (Volkoff, Molinié et Jolivet, 2000).

De multiples stratégies de préservation ont été recensées dans divers corps de métiers et secteurs d'activité telles l'industrie sidérurgique (Gaudart et Pondaven, 1998 ; Pueyo, 1998), l'industrie aéronautique (Colombel et Millanvoye, 1996) et la restauration collective (Avila-Asuncio, 1998) ainsi que chez les postiers (Millanvoye et Scheller, 1999) et chez les éboueurs (Cloutier, 1994). Par exemple, dans le secteur de la santé et des services sociaux, les auxiliaires familiales accumuleront du temps en réserve pour ne pas faire des tâches critiques trop rapidement, et ce, afin d'assurer leur sécurité ainsi que celle de leurs patients (Cloutier et al., 1998). Dans l'industrie automobile, les « seniors » ont déployé des stratégies leur permettant de minimiser leurs déplacements lors de l'approvisionnement en pièces, de réduire les postures contraignantes et d'effectuer des rotations de postes, limitant leurs efforts physiques et augmentant leur capacité à réagir aux imprévus (Gaudart, 1996 ; Vézina et al., 2003).

Toutefois, ces stratégies d'adaptation et de compensation, visant à prévenir l'usure du travailleur, ne peuvent être développées que lorsque l'organisation permet aux salariés d'ajuster leur travail aux contraintes liées à la tâche (Gaudart et Weill-Fassina, 1999) : « Ces compensations, anticipations, vérifications, coopérations, [...] ne se mettent en place que si la conception des postes et l'organisation du travail le permettent, voire le favorisent. » (Volkoff et al., 2000 : 52) Mais le personnel dispose généralement d'une

marge de manœuvre relativement restreinte quant aux contraintes de production telles que les consignes et procédures, l'organisation du travail et les exigences de productivité. Qui plus est, l'intensification du travail nuit considérablement à la mise en place de stratégies de compensations individuelles et collectives et est contraire à l'idée d'aménager les conditions de travail pour étendre l'espérance de vie professionnelle (Volkoff et Laville, 1998).

Pour conclure sur cette section, les facteurs liés à l'organisation du travail contribuent à l'exclusion des travailleurs vieillissants du marché de l'emploi puisqu'ils affectent leur santé et leur sécurité (Cloutier et al., 2002 ; Laville, 1990 ; Volkoff et al., 2000). En effet, les conditions de travail sont de plus en plus pénibles, comme en témoigne l'intensification des charges et du rythme de travail, limitant ainsi la durée de la vie active de certains travailleurs. Afin d'encourager l'extension de l'activité professionnelle des travailleurs âgés, les organisations devront déployer beaucoup d'efforts pour éviter l'usure professionnelle prématurée de leurs travailleurs vieillissants. Mais comment inciter ces dernières à aménager les conditions d'exercice du travail afin de réduire les charges et le rythme du travail et à offrir à leurs salariés des emplois ayant des horaires conventionnels ?

4.2. MESURES ET STRATÉGIES ORGANISATIONNELLES DE RÉTENTION DU PERSONNEL VIEILLISSANT

Les stratégies d'élimination des travailleurs vieillissants, considérant ces travailleurs comme moins efficaces, laissent de plus en plus place aujourd'hui à des stratégies de rétention visant à intégrer les compétences spécifiques de la main-d'œuvre d'expérience qui a su développer avec le temps une expertise irremplaçable (Lefebvre, 2000 ; Lesemann, Beausoleil et Crespo, 2003). Selon Guérin et Saba (2003) et Volkoff et al., (2000) de nombreuses pratiques en gestion des ressources humaines ont été mises en place, regroupées autour de trois axes, afin d'étendre la vie professionnelle de la main-d'œuvre vieillissante. La première pratique consiste à aménager la fin de carrière, notamment par la planification d'un projet de carrière, des formations adaptées, des mouvements de main-d'œuvre appropriés et l'attribution d'un nouveau rôle tel que celui de mentor. L'aménagement des conditions d'exercice du travail, avec des horaires à temps partiel ou flexibles, par le télétravail ou la retraite progressive représente une seconde stratégie de rétention de la main-d'œuvre expérimentée. Enfin, la troisième stratégie visant à fidéliser les travailleurs consiste à leur offrir des incitatifs financiers, à revoir les échelles salariales, à octroyer des bonis et à bonifier les retraites (Guérin et Saba, 2003). En effet, pour retarder ou échelonner les départs à la retraite, les gouvernements et les entreprises envisagent aujourd'hui d'utiliser des pratiques coercitives en augmentant l'âge de la retraite ou en utilisant des tactiques davantage incitatives, soit en bonifiant les régimes des retraites (Audet, 2004b), soit en incitant les retraités à faire un retour sur le marché du travail (Guérin et Saba, 2003). Goldberg (2000) établit quant à lui trois niveaux d'action consistant à restructurer le travail, gérer la diversité de la main-d'œuvre et offrir une formation permettant le recyclage professionnel. D'autre part, Walker (1999) a recensé cinq types de ce qu'il qualifie de bonnes pratiques à l'égard du personnel vieillissant, qui consistent à donner un accès égal quant à l'embauche, à dispenser de la formation et à offrir des promotions, à flexibiliser l'organisation du travail, à redéfinir les tâches en fonction de l'ergonomie et à favoriser une perception positive de la main-d'œuvre âgée.

4.2.1. Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

Une pratique des ressources humaines déterminée par Lagacé (2005) afin de gérer le personnel vieillissant consiste à faire une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO). La GPMO cherche à formuler des prévisions démographiques en s'attardant aux flux d'entrée et de sortie des travailleurs en fonction des besoins de l'entreprise. Par exemple, dans l'industrie automobile aux États-Unis, à la suite de l'élaboration de politiques de gestion prévisionnelle, les organisations ont retiré leurs programmes de retraite anticipée pour maintenir en emploi leurs travailleurs âgés (Emploi-Québec, 2003). La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre permet donc de prévoir les retraites et les besoins futurs de l'organisation par rapport au bassin de main-d'œuvre disponible autant à l'interne qu'à l'externe (CSD, 2006 ; Lagacé, 2005). Le département des ressources humaines peut ainsi prévoir les embauches, les besoins en formation, et préparer la retraite des « seniors » en réaménageant leurs tâches.

4.2.1.1. La retraite progressive et les aménagements du temps de travail

La retraite progressive[41] est une mesure de transition permettant aux travailleuses et aux travailleurs âgés de diminuer leurs heures de travail à la fin de leur carrière avant de quitter définitivement le marché du travail pour la retraite (Lagacé, 2005). La retraite progressive peut retenir ces travailleurs en emploi puisqu'ils peuvent maintenir leurs revenus à un niveau plus avantageux, toucher une rente de retraite plus importante et diminuer les effets des contraintes physiques sur leur santé (Lagacé, 2005). Le travail à temps partiel représente une forme de retraite progressive allongeant la période de vie active, profitable aux employeurs et aux salariés, d'autant plus que ceux l'ayant adopté l'ont fait sur une base volontaire (Pyper et Giles, 2002 ; Sunter, 2001). La réduction du temps de travail en fin de carrière peut se faire aussi par les horaires de travail flexibles, ce qu'offrent 20 % des organisations québécoises à leurs employés (CSD, 2006 ; FTQ, 2003 ; Guérin et Saba, 2003 ; Quintreau, 2002 ; Roy, 2004).

Les organisations syndicales proposent de nouvelles avenues afin de favoriser la retraite progressive des salariés vieillissants, toujours dans l'optique du droit à une retraite décente[42], notamment par la bonification des régimes publics et des régimes complémentaires de retraite (FTQ, 2003). Les travailleuses et les travailleurs en âge de prendre leur retraite pourraient diminuer leurs heures de prestation de travail de façon graduelle tout en étant dédommagés par des prestations de l'assurance emploi. De plus, de nouveaux aménagements tel le partage du temps de travail entre les jeunes et les « baby-boomers » permettraient aux futurs retraités de se prévaloir d'une retraite progressive ou de continuer à travailler à temps partiel, tandis qu'ils faciliteraient l'intégration des recrues (Hallé, 2003).

---

[41] Cette mesure est offerte aux plus de 45 ans dans plus de 22 % des milieux de travail (FTQ, 2003).

[42] Il est vrai que les travailleurs syndiqués ont plus de chance de bénéficier de régimes complémentaires de retraite par rapport aux non-syndiqués. Malgré tout, ce ne sont pas tous les syndiqués qui ont droit à une retraite décente (Savoie, 2003). Ceux qui touchent seulement aux régimes publics de retraite sont souvent contraints à vivre en dessous du seuil de pauvreté (Hallé, 2003).

Par ailleurs, pour rallier la jeune main-d'œuvre au mouvement syndical, celui-ci devra revendiquer de nouveaux aménagements de temps de travail, car cette génération doit souvent concilier à la fois le travail et les études ainsi que le travail et la famille (Beaumont et Blanchette, 2002). Malheureusement, les changements structurels et les nouveaux aménagements de temps de travail qui s'opèrent au sein de la structure syndicale sont mineurs et parfois improvisés, ce qui ne favorise pas l'arrimage entre générations ni l'intégration de la relève (Gagnon et Marineau, 2003).

Afin d'assurer l'arrimage entre les générations, des mesures telles que la retraite progressive, le mentorat et le temps partiel s'avèrent être des mesures favorisant le maintien en emploi des travailleurs détenteurs de savoirs stratégiques ainsi que la transmission de ces savoirs aux apprentis (Gagnon et Marineau, 2003 ; Lagacé, 2005). Selon le Centre syndical et patronal du Canada : « […] il sera important de conserver pendant plus longtemps les connaissances, les compétences et l'expérience précieuses des travailleurs plus âgés, et que la retraite progressive constituera un moyen efficace de prolonger la vie active des travailleurs de la génération issue de la surnatalité d'après guerre. » (Léonard, 2003 :8). Alors que la retraite anticipée est vue par plusieurs comme une panacée, pourquoi ne pas revoir la fin de carrière avec une nouvelle organisation du temps de travail de façon à ce qu'elle soit choisie et volontaire, et orientée vers le transfert de l'expérience (Payeur, 2002) ?

4.2.1.2. L'aménagement des conditions d'exercice du travail

Les pratiques d'entreprises en matière d'organisation du travail ne tiennent généralement pas compte du vieillissement de la main-d'œuvre (Emploi-Québec, 2003). Lorsque les employeurs se rendent compte du vieillissement de leurs travailleurs, ils sont généralement peu sensibilisés aux enjeux spécifiques des employés âgés et peu outillés pour résoudre les problématiques associées à ceux-ci (Emploi-Québec, 2003). Or, pour ne pas se retrouver en situation de pénurie de main-d'œuvre et devant une perte de mémoire organisationnelle, les entreprises auront à définir l'organisation du travail de façon à permettre la transmission de leurs savoirs (Selke, 2002). L'aménagement du temps et des conditions d'exercice du travail peut en effet participer à retenir le personnel vieillissant en lui offrant un environnement physique propice au maintien en emploi. Selon Kiekens & de Coninck (2000), la rétention du personnel vieillissant passe par la capacité de l'organisation à offrir aux travailleuses et aux travailleurs âgés des possibilités d'épanouissement tout au long de la carrière ainsi que des postes qui leur permettront d'exploiter au maximum leurs capacités acquises par l'expérience : « Il s'agit donc de desserrer la rigidité de cette forme d'organisation du travail [taylorienne] et de diminuer ces contraintes pour que les travailleurs vieillissants puissent, au moins, conserver leur emploi. » (Laville, 1990 : 28).

L'adaptation des postes de travail et la diminution des charges et du rythme de travail représentent une des solutions envisagées pour prévenir les troubles de santé et ainsi maintenir les travailleurs âgés en emploi (Laville, 1989). L'acteur syndical milite en ce sens, mais son action est limitée par les contraintes productives (Gagnon, 2004). Malgré tout, il est possible de réduire les contraintes liées à l'environnement de travail afin de minimiser leurs impacts sur la santé et la sécurité des travailleurs. Pour ce faire, l'identification des risques à la santé et la sécurité des travailleurs, permettant de prévenir

les dangers à la source le plus rapidement possible dans la carrière des travailleurs, est une première étape essentielle à l'amélioration des conditions d'exercice du travail (FTQ, 2003 ; Volkoff, et al., 2000). Ensuite, pour les personnes n'étant plus en mesure de soutenir les contraintes associées à leur poste de travail, il faut que l'organisation prévoie en nombre suffisant d'autres postes « doux » où les contraintes sont réduites. Savoie (2003) souligne qu'il est important pour la partie syndicale de négocier des postes allégés et de reclassement pour les membres ayant des limitations fonctionnelles. Selon Hallé (2002 : 135) : « […] il faudra que les entreprises et les institutions, si elles veulent pouvoir bénéficier de la transmission des savoirs et de la culture d'entreprise, prévoient des postes et des occupations de repli permettant de conserver à son emploi des travailleurs compétents, mais par ailleurs difficilement capables de soutenir certaines cadences ou contraintes de travail. » Par contre, ce ne sont que 10,5 % des organisations qui permettent l'allègement de la tâche pour les travailleurs de plus de 45 ans, tandis que 32,4 % des travailleurs aimeraient voir cette mesure se concrétiser (FTQ, 2002).

4.2.1.3. La formalisation des stratégies individuelles et collectives de préservation

Les recherches ont mis en lumière que les stratégies de préservation déployées par les travailleurs expérimentés leur permettaient de faire face aux contraintes de leur environnement de travail et de se protéger contre les risques associés à leurs tâches (Cloutier, Duguay, 1996 ; Lefebvre, 2000 ; Volkoff, Molinié et Jolivet, 2000). En effet, les travailleurs expérimentés ont affiné leur « intelligence de la tâche » et ont généralement des taux de lésions professionnelles inférieurs à ceux des jeunes (Cloutier, Duguay, 1996 ; Lefebvre 2000). Comme le souligne Léonard (2003 : 12) : « L'expérience acquise au fil du temps aurait un impact positif sur les attitudes prudentielles et préventives au travail et sur une utilisation plus avisée des ressources disponibles. » (Lefebvre, 2000).

Or, ce sont souvent par des activités informelles d'apprentissage que se développent ces stratégies et savoir-faire de prudence (Chatigny, 2001 ; Chatigny, Montreuil et Teiger, 1997). Ces stratégies de compensation mises en branle par les travailleuses et les travailleurs expérimentés ou les collectifs de travail sont généralement peu reconnues par les politiques de santé et sécurité des organisations qui sont généralement centrées sur la responsabilité individuelle. Or, le fait de ne pas reconnaître ces stratégies de prudence limite considérablement la possibilité de transmettre formellement ces savoirs aux apprentis (Cloutier et Duguay, 1996 ; Lefebvre et al., 2000, 2003).

L'organisation du travail doit être pensée pour que les employés puissent user de leurs stratégies individuelles et collectives de compensation afin de se préserver. En aménageant adéquatement les postes de travail et en formalisant les stratégies de préservation des travailleurs expérimentés, les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles peuvent être diminués, permettant une diminution du taux d'absentéisme et l'allongement de la vie professionnelle (Lagacé, 2005). Lesemann (2003 :16) évoque à ce sujet : « Jusqu'où ne serait-ce pas précisément cette organisation du travail qui ferait apparaître "âgé" l'employé en question, alors qu'avec quelques aménagements, par ailleurs bénéfiques à l'ensemble des travailleurs, cette question de l'âge ne se poserait même pas. »

Bref, en regard du départ massif des travailleuses et des travailleurs âgés au cours des prochaines années, les organisations auront à trouver des moyens de les retenir afin qu'ils puissent transmettre leurs savoirs à ceux intégrant le marché de l'emploi, entre autres pour ne pas créer de brisures dans les lignes de transmission (Cloutier et al., 2002 ; Lefebvre, 2000 ; Léonard, 2003). Or, ce n'est qu'une minorité d'organisations qui ont mis en place des mesures de rétention de leur personnel vieillissant (Lesemann, Beausoleil et Crespo, 2003). Il existe pourtant, une panoplie de mesures organisationnelles pouvant inciter les travailleurs âgés à demeurer en emploi. Les entreprises peuvent, notamment, mettre en place une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, développer une offre de formation adaptée et aménager adéquatement les conditions d'exercice du travail, ce qui contribuera à soutenir l'activité professionnelle des « seniors » (Guérin et Saba, 2003). Mais, devant ce manque d'initiatives des entreprises privées, les pouvoirs publics peuvent-ils contribuer à modifier le comportement des organisations ?

4.3. CONTRIBUTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Relativement aux défis de la rétention de la main-d'œuvre, de la préparation de la relève et du transfert de l'expertise, les politiques publiques peuvent favoriser le maintien en emploi des travailleurs vieillissants pour leur permettre de léguer leurs savoirs aux apprentis. L'État, par des politiques en matière d'emploi, de formation et de régimes de retraite, peut influencer les pratiques de gestion des organisations (CCTM, 2002). Nous analyserons l'effet des mesures étatiques passives telles que le soutien au revenu, qui peuvent encourager les travailleurs vieillissants à la sortie anticipée du marché du travail, ainsi que l'effet des mesures étatiques actives, qui visent la rétention ou la réinsertion professionnelle des « seniors ». En effet, les politiques publiques actives peuvent encourager l'extension de la vie professionnelle afin que les organisations puissent compter sur une main-d'œuvre qualifiée pouvant transmettre leurs savoirs à la relève. Par exemple, par le biais de la loi du 1 %, le gouvernement peut encourager les organisations à maintenir en emploi leurs travailleurs vieillissants en stimulant leur offre de formation afin de maintenir à jour les compétences de ces travailleurs. L'État peut aussi stimuler la formation initiale et l'apprentissage tout au long de la vie, permettant de renouveler les savoirs des travailleuses et des travailleurs de tous âges. La reconnaissance officielle des compétences des travailleurs dans un registre d'État peut aussi stimuler la volonté de ces derniers à développer de nouvelles qualifications. De plus, les politiques étatiques peuvent favoriser le maintien en emploi des travailleurs âgés en privilégiant la retraite progressive au détriment de la retraite anticipée. Toutefois, les lois et les programmes gouvernementaux sont peu diversifiés et favorisent généralement la retraite anticipée. Comme le soulignent les recherches de TRANSPOL et de l'INRS, les mesures adaptées promouvant le réemploi des chômeurs de plus de 45 ans ainsi que les mesures ciblées en formation continue favorisant l'extension de la vie professionnelle sont insuffisantes.

4.3.1. Les mesures étatiques passives et actives

Les mesures étatiques passives, tel le soutien au revenu, peuvent encourager les travailleuses et les travailleurs vieillissants à la sortie anticipée du marché du travail, tandis que les mesures actives peuvent contribuer à la rétention ou la réinsertion professionnelle des « seniors ». En effet, les politiques publiques actives peuvent encourager l'extension de la vie professionnelle afin que les organisations puissent compter sur une main-d'œuvre qualifiée pouvant transmettre ses savoirs à la relève. Or, ces mesures sont peu ciblées pour les travailleurs vieillissants d'autant plus qu'elles sont peu nombreuses et peu diversifiées (Crespo et Beausoleil, 1999).

4.3.1.1. Les mesures étatiques passives

4.3.1.1.1. Le soutien au revenu

Les programmes d'assurance emploi et d'assistance emploi représentent des mesures passives dont les travailleurs âgés de moins de 64 ans, ne touchant pas de prestations du RRQ ou du RPC, peuvent se prévaloir. L'assurance emploi apparaît comme une mesure légitime d'adaptation temporaire de « première ligne » liée au travail, alors que la sécurité du revenu (assurance emploi) peut s'avérer pour les plus défavorisés comme un mécanisme institutionnel permanent de sortie anticipée accompagné d'un statut illégitime d'exclusion du travail (D'Amours et Lesemann, 1999 ; Firbank, 1996).

L'étude de Leblanc et McMullin (1997) a mis en lumière les dispositifs de l'assurance emploi contribuant aux inégalités entre travailleurs. Par exemple, la réforme de 1997 a eu pour effet de pénaliser les travailleurs âgés qui, à la suite d'un licenciement, ont moins souvent l'occasion de retrouver un emploi stable, à la hauteur de leurs qualifications, d'autant plus que ces derniers peuvent avoir de la difficulté à cumuler les heures nécessaires afin de bénéficier du régime de l'assurance emploi (Picot et Pyper, 1993). De plus en plus de personnes victimes de licenciements sont contraintes à toucher les prestations de sécurité du revenu[43] puisqu'elles ne remplissent pas ou plus les conditions d'admissibilité à l'assurance chômage ou au régime public de retraite et d'invalidité (D'Amours et Lesemann, 1999). Selon la FTQ (2002), plus de la moitié des véritables chômeurs n'ont pas droit aux prestations qui leur sont destinées.

4.3.1.1.2. Un exemple de programme d'aide aux travailleurs âgés peu qualifiés

Le Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA), en vigueur de 1987 à 1997, est un autre exemple de mesure passive qui a pu décourager les travailleurs de 55 à 64 ans victimes de licenciements lors de restructurations industrielles à se réintégrer le marché de l'emploi, notamment grâce au soutien financier offert par le gouvernement canadien. Ce type de programmes ne vise pas explicitement à encourager la retraite anticipée, mais, dans

[43] On dénombre en effet une augmentation de près de 30 000 prestataires de la sécurité du revenu entre 1991 et 1998 chez les Québécois âgés de 45 à 64 ans (ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, 1991 et ministère de la Solidarité sociale, 1998, dans D'Amours et Lesemann, 1999).

les faits, étant donné que les personnes visées sont peu qualifiées et difficilement réemployables, les possibilités de réinsertion professionnelle sont minimes. Ainsi, le PATA peut être vu comme un mécanisme de mise à l'écart des travailleurs vieillissants (Crespo et Beausoleil, 1999 ; D'Amours et Lesemann, 1999). Malgré tout, ce programme assurait aux travailleurs âgés peu qualifiés la possibilité de vivre une retraite décente. Les instances syndicales se désolent de l'abolition de cette mesure puisqu'elle pénalise fortement la main-d'œuvre vieillissante victime de licenciement dans des régions où les possibilités de réinsertion sont faibles (FTQ, 2003).

4.3.1.2. Les mesures étatiques actives

Quant aux mesures étatiques « actives » de formation et d'employabilité, ainsi que les services d'emploi ciblés aux travailleurs de plus de 45 ans, ils sont peu nombreux (Beausoleil, 1998). Dans les faits, les programmes mis à la disposition des travailleurs âgés, tels que le programme fédéral de planification de l'emploi ou les services externes de main-d'œuvre au provincial, n'ont jamais été pensés en fonction de cette clientèle cible, mais plutôt pour les minorités visibles, les femmes et les jeunes (D'Amours et al., 2001). Toutefois, cela tend à changer puisque les institutions publiques cherchent à augmenter le taux d'activité des travailleurs âgés. Par exemple, au provincial, Emploi-Québec a développé une *Stratégie nationale pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans ou plus* qui prévoit un ensemble de mesures d'insertion et de maintien en emploi[44].

4.3.1.2.1. Sous-représentation des 45-64 ans aux programmes

Malgré une augmentation de la participation des travailleurs de plus de 45 ans aux mesures actives de formation et d'employabilité offertes par les services publics d'emploi, ceux-ci demeurent sous-représentés par rapport aux autres groupes d'âge (Emploi-Québec, 2003). Les données d'Emploi-Québec révèlent que les plus de 45 ans représentaient en 1998 environ 16 % des personnes participantes aux mesures actives de formation, telle la mesure Formation de la main-d'œuvre, tandis qu'ils représentaient plus de 30 % de la population active (Crespo et Beausoleil, 1999). En fait, ce sont les travailleurs de plus de 55 ans qui sont particulièrement sous-représentés[45] en ce qui concerne les programmes généraux non ciblés, notamment quant aux mesures provinciales dispensées par Emploi-Québec.

[44] La stratégie nationale s'appuie sur quatre axes d'intervention (Emploi-Québec, 2002). Le premier principe directeur concerne particulièrement la sensibilisation des partenaires du marché du travail aux enjeux du vieillissement afin d'abattre les préjugés à l'égard des travailleurs vieillissants. Le second axe s'articule autour des actions en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Le troisième niveau d'engagement de l'État touche l'adaptation des services et des mesures d'emploi. Enfin, le dernier axe d'intervention vise à augmenter l'investissement dans l'amélioration et la reconnaissance des compétences.

[45] Alors que les travailleurs âgés de plus de 55 ans représentent près de 8 % de la population active, ils ne constituent que 2 % des personnes participantes à se prévaloir des mesures d'Emploi-Québec (gouvernement du Québec, 1999). En 2000-2001, les travailleurs de 55 à 64 ans représentaient moins de 18 % des personnes âgées de 45 à 64 ans à bénéficier des programmes offerts (Emploi-Québec, 2003).

4.3.1.2.2. Certaines causes explicatives et pistes d'action

Les raisons invoquées par les travailleurs âgés quant à la sous-utilisation des ressources sont généralement liées à la complexité des programmes qui ne tiennent pas compte de leurs compétences de base et de leur niveau de scolarité. Le peu de programmes ciblés s'adressant aux travailleurs de plus de 45 ans fait en sorte que ces derniers se sentent mal épaulés par les services publics d'emploi[46]. Les mesures permettant la réintégration professionnelle seraient mieux adaptées aux jeunes, tandis que les mesures d'inaptitudes visant les travailleurs de plus de 55 ans sont davantage appliquées à cette catégorie d'âge. De plus, les services d'emploi de l'État manquent de ressources, ce qui cause une surcharge de travail pour leurs employés, pouvant expliquer un taux de roulement élevé du personnel (Guérin ; 1990). En effet, le personnel des services d'emploi manque de temps et de formation requise pour assurer un service adéquat qui tient compte de besoins spécifiques des travailleurs âgés, et ce, aussi bien au niveau des directions régionales que des centres locaux d'emploi (CLE) (Emploi-Québec, 2003).

Selon Emploi-Québec (2003), les services offerts devront se préoccuper davantage du phénomène de sous-représentation des travailleuses et des travailleurs de plus de 45 ans, notamment en sensibilisant le personnel des directions régionales et des CLE aux enjeux liés au vieillissement de la main-d'œuvre, tout en réévaluant l'apport des ressources externes. La mobilisation et la formation des intervenants permettront de développer l'expertise et l'offre de service ciblée aux personnes de plus de 45 ans. Afin de favoriser une hausse de participation relative de cette clientèle cible, l'élaboration d'objectifs bien définis est nécessaire selon l'organisme d'État qui s'engage à mieux faire connaître les mesures et services offerts par la mise en œuvre de stratégies de communication. De plus, une meilleure orientation vers les activités de formation ou d'orientation, par la diffusion et l'utilisation d'outils adaptés aux plus de 45 ans, représente un levier de mobilisation pour ce groupe. Le service d'État d'Emploi-Québec vise à colliger les données sur le marché de l'emploi, différenciées selon le sexe, les secteurs d'activité et les professions, afin de valoriser l'apport des travailleurs de plus de 45 ans en milieu de travail. De plus, le gouvernement québécois, dans le cadre de sa stratégie nationale de plein emploi des travailleurs de plus de 45 ans, s'est dit engagé à mener des études visant à connaître davantage les besoins et les attentes des employeurs et des employés vieillissants quant à la retraite, les conditions de travail et les services publics d'emploi (Emploi-Québec, 2003). En effet, les services publics d'emploi cherchent à promouvoir le personnel âgé auprès d'organisations désireuses d'une main-d'œuvre expérimentée. Toutefois, les services étatiques auront besoin du soutien des employeurs et des syndicats afin de sensibiliser les travailleurs aux conséquences du vieillissement de la main-d'œuvre.

[46] Le sondage réalisé en 2002 par la FTQ auprès des travailleurs de 45 ans et plus a fait ressortir que près de la moitié (44,4 %) des répondants de cette catégorie d'âge ne croient pas que les services sont adaptés aux personnes de leur âge, que près de 40 % ne sont pas intéressés à recourir aux programmes offerts et que les deux tiers des personnes sondées évaluent les services comme n'étant pas utiles pour elles.

4.3.1.2.3. Conséquences néfastes du peu de mesures étatiques actives

Les différentes politiques publiques ainsi que les pratiques organisationnelles participent à créer des disparités de statut et de revenu chez les travailleurs de plus de 45 ans ayant mis fin à leur activité de façon anticipée. De plus, le peu de mesures étatiques encourageant l'extension de la vie professionnelle peut avoir comme conséquence de faire en sorte que les organisations ne seront pas en mesure de retenir leur main-d'œuvre qualifiée et expérimentée et de rendre difficile la transmission des connaissances et de la culture organisationnelle. Ce faisant, les organisations n'ayant pas opéré à la transmission des savoirs de leur main-d'œuvre expérimentée pourraient se voir privées d'une partie de leur mémoire organisationnelle et être victimes d'amnésie corporative (Bon & Ourset, 1988 ; Loisel, 2002 ; Roy, 2004). Cela engendre des coûts importants pour les organisations, notamment en termes de formation et de recrutement (Schetagne, 2001). En regard de l'enquête sur la population active de Statistique Canada, Habtu (2002 : 31) souligne que : « Le marché du travail perdrait une mine d'expérience et un apport économique potentiel si l'inactivité continue d'augmenter chez les personnes de 55 à 59 ans. »

4.3.2. Miser sur la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie

Tandis que les politiques publiques en matière de soutien à l'employabilité représentent des mesures de dernier recours permettant de reclasser certains travailleurs dont les compétences peuvent être devenues obsolètes, des mesures davantage proactives doivent être mises en branle pour éviter la sortie prématurée des travailleurs peu qualifiés. Pour les pays développés, l'axe d'action qui maximise la capacité des travailleurs à renouveler leurs compétences à tout âge s'appuie sur une formation initiale de qualité, offrant l'aptitude de développer les compétences de base (numératie et littératie) et assurant la capacité de se former de façon continue (Eurydice, 2000 ; OCDE, 2003 ; Savoie, 2003). Une formation initiale de qualité représente donc une condition *sine qua non* à l'accès à la formation supérieure et à la formation en entreprise pour les travailleurs âgés. Comme l'évoque Léonard (2003 : 2) : « Dans le contexte de contraction de la population en âge de travailler et du vieillissement de la main-d'œuvre, l'apprentissage tout au long de la vie ainsi que la mise à niveau régulière des compétences seront des enjeux majeurs pour les entreprises et la collectivité. » C'est pourquoi la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue,* adoptée en 2002, intègre la formation continue en l'abordant sous l'angle de l'apprentissage tout au long de la vie. De cette politique, émane un plan d'action qui édicte les mesures prioritaires structurant les actions retenues pour ancrer une culture d'apprentissage tout au long de la vie au Québec.

4.3.3. Maintenir et bonifier la loi du 1 %

En milieu de travail, la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, communément appelée la « loi du 1 % », oblige un employeur ayant une masse salariale supérieure à un million de dollars à investir dans la formation de son personnel un montant équivalant à au moins 1 % de la masse salariale de l'organisation. Cette loi vise par une action concertée des partenaires du marché du travail à favoriser le maintien et la mobilité en emploi par l'amélioration des qualifications et des compétences de la main-d'œuvre de tout âge (Emploi-Québec, 2006). Par contre, les centrales syndicales trouvent

injuste qu'il y ait une disparité de traitement entre les travailleurs des grandes et des petites entreprises. Dans leurs commentaires[47] énoncés à la Commission de l'économie et du travail, dans un document intitulé *Maintenir la loi du 1 % et la bonifier*, on y évoque que la formation devrait être accessible à l'ensemble de la main-d'œuvre québécoise afin de permettre à tous de renouveler leurs compétences (CSD et al., 2006b).

4.3.4. Adapter la formation aux adultes vieillissants

Les travailleuses et les travailleurs âgés réussissent aussi bien les formations que les jeunes, mais comme nous l'avons évoqué précédemment, certaines conditions favorisent le succès de l'apprentissage des travailleurs âgés. Par exemple, il est important de rendre l'apprentissage plus attrayant et adapté afin d'augmenter la participation des travailleurs âgés à l'apprentissage tout au long de la vie. Ainsi, de nouvelles formes d'apprentissage doivent être développées afin de motiver toutes les couches de population de tous âges, depuis la prime enfance, en milieu de travail de façon continue, jusqu'à l'apprentissage à vie. Pour mobiliser toutes les tranches d'âge, les formations devront être innovatrices afin d'être centrées sur l'apprenant et orientées vers la demande, que ce soit dans un cadre formel ou non (OFESS, 2001). L'instance syndicale souligne aussi l'importance de la formation adaptée : « D'autre part, une formation professionnelle tout au long de la vie et un recyclage réellement adapté aux forces et faiblesses des travailleuses et travailleurs d'expérience permettront qu'ils puissent continuer de faire bénéficier leurs milieux de travail de leurs compétences incomparables. » (Hallé, 2003 : 31) Selon la FTQ, les syndicats devront négocier la création de comités paritaires de formation afin que le contenu et la forme des formations répondent aux besoins des travailleurs syndiqués (Savoie, 2003). À cet égard, Emploi-Québec vise à donner une définition plus exhaustive des caractéristiques de la formation adaptée aux travailleuses et aux travailleurs vieillissants. De plus, les services publics d'aide à l'emploi cherchent à stimuler la demande de formation et la persévérance de cette clientèle en diversifiant les lieux de formation ainsi que les approches pédagogiques (Emploi-Québec, 2003).

4.3.5. Un autre axe d'action : la reconnaissance des compétences

L'incapacité des travailleurs expérimentés à faire reconnaître leurs compétences et à valoriser leur savoir-faire, à cause de l'absence d'un dispositif adéquat, les gêne souvent dans une démarche de maintien ou de réintégration en emploi (Seibel & Afriat, 2002 ; Talbot, 2005). En effet, l'absence de diplôme ne signifie pas l'absence de qualifications. De nombreux travailleurs considérés comme peu qualifiés ont acquis un bagage de connaissances et de compétences par la formation formelle et informelle lors de l'apprentissage de leur métier (FTQ, 2003). Afin de valoriser ces compétences acquises, il est important de mettre en branle des dispositifs permettant de les reconnaître : « Pour ce faire, la mise en place d'un système équilibré de formation initiale et continue reconnaissant et certifiant, selon les mêmes procédures, les expériences, les acquis et les compétences apparaît être la meilleure solution. » (Talbot, 2005 : 10). Selon Ghislain Hallé de la CSN, il est capital autant pour les organisations que pour le mouvement syndical de

[47] Sur le rapport quinquennal 2000-2005 concernant la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre.

reconnaître l'expérience des travailleurs âgés comme un acquis considérable et d'assurer que ceux-ci puissent avoir droit à une formation adaptée afin de renouveler leurs compétences et de s'assurer qu'ils ne soient pas conduits à l'exclusion. De plus, la reconnaissance des acquis de l'expérience valorise les qualifications des travailleurs âgés et permet l'identification de celles-ci afin de faciliter le transfert des savoirs (Lefebvre, 2000 ; Léonard, 2003 ; Seibel & Afriat, 2002).

Le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) vise à reconnaître les acquis de l'expérience par la détermination de normes professionnelles reconnues par les partenaires sectoriels. En accordant une reconnaissance officielle par une certification consignée dans un registre d'État, le Cadre général de développement et de reconnaissance des compétences valorise ainsi l'acquisition de compétences pour la main-d'œuvre. Le Cadre général stimule donc la formation continue dans le but de pallier le déséquilibre entre l'offre et la demande de formation, et ce, en accroissant l'accès de la main-d'œuvre à des fonctions de travail et à des métiers ou des professions. Emploi-Québec vise, par le biais du PAMT, à sensibiliser les travailleurs de plus de 45 ans aux bénéfices associés à la formation, notamment en ce qui a trait à la polyvalence par la transférabilité des compétences, aux gains salariaux et au maintien en emploi par le renouvellement des savoirs (Emploi-Québec, 2003).

4.3.6. Promouvoir la gestion prévisionnelle des ressources humaines

L'État provincial québécois veut encourager la cessation des pratiques d'éviction des entreprises à l'égard de leurs travailleuses et travailleurs âgés de plus de 45 ans, et ce, pour rehausser le taux d'activité de cette main-d'œuvre vieillissante. Pour ce faire, Emploi-Québec cherche à promouvoir les avantages de la gestion prévisionnelle au sein des entreprises afin de valoriser les pratiques de rétention. L'organisme d'État s'engage aussi à faire de la sensibilisation auprès des employeurs et des syndicats en matière d'organisation du travail afin d'offrir un environnement de travail propice à l'extension de la vie professionnelle. Emploi-Québec veut développer des mesures qui répondent aux attentes et besoins des travailleurs de plus de 45 ans, notamment en ce qui concerne leur volonté à pouvoir conjuguer leurs désirs personnels avec les objectifs organisationnels.

Concrètement, Emploi-Québec, par le biais de la mesure d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT), offre de l'aide-conseil en matière de gestion prévisionnelle et une contribution financière (pouvant aller jusqu'à 36 mois) aux travailleuses et aux travailleurs d'organisations de plus de 80 employés. La mesure qui vise à étendre la durée de l'activité des travailleurs vieillissants facilite la réduction des heures hebdomadaires travaillées et des heures supplémentaires, le partage des postes, la prise de congé sans solde ainsi que la retraite progressive. En effet, la retraite progressive s'avère une mesure d'aménagement de réduction du temps de travail permettant la rétention du personnel vieillissant qu'Emploi-Québec cherche à promouvoir et prioriser auprès des travailleurs, syndicats et employeurs. Mais cette mesure en matière d'aménagement et de réduction de temps de travail n'a qu'une portée limitée, puisque c'est généralement la retraite anticipée qui est l'option choisie. Cette mesure doit donc être conjuguée avec d'autres, tel le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), afin d'atteindre l'objectif d'étendre la vie professionnelle aux plus de 45 ans.

4.3.6.1. Favoriser la retraite progressive

Les lois sur la fiscalité et les régimes complémentaires de retraite représentent aussi un levier aux initiatives organisationnelles en matière de maintien en emploi et d'âge de la prise de la retraite. Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM), à la suite du dépôt de sa stratégie intitulée *Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre* propose à l'État des mesures afin de favoriser la prise de la retraite progressive (CCTM, 2002b). Selon les membres du Conseil, la retraite progressive comporte de nombreux avantages dont ceux de maintenir en emploi plus longtemps une main-d'œuvre susceptible de transférer ses savoirs, de diminuer l'absentéisme et d'augmenter la productivité des entreprises. De plus, elle contribue à faciliter la transition entre la vie active et la vie de retraité. Mais les lois sur la fiscalité et les régimes de rentes complémentaires encouragent encore la retraite anticipée au détriment de la retraite progressive, malgré les amendements à la loi[48] adoptée en 1997.

Selon la CSN (2000), les lois fiscales ne proposent pas de mesures intermédiaires promouvant cette approche. À cause de la rigidité des lois actuelles, les travailleurs ne peuvent accumuler une meilleure rente de retraite en touchant à la fois une partie de leur salaire et une partie ou la totalité de la rente de retraite. De plus, la cotisation au régime doit être nivelée, elle ne peut être partielle. La loi impose le paiement d'une rente viagère uniforme, sauf dans le cas de la retraite anticipée avant 65 ans qui permet de toucher une prestation de raccordement avec la pension de la Sécurité de la vieillesse (SV) et la rente de la Régie des rentes du Québec (RRQ). Lors de la retraite progressive, il n'est donc pas possible de payer des bénéfices accessoires par le biais de la rente de raccordement, qui elle, permet la capitalisation des bénéfices sans pénalisation. La loi permet toutefois de cotiser sous la base d'un salaire réduit afin de bonifier les prestations de la rente de retraite (CCTM, 2002). Bref, les lois fiscales et celles portant sur les régimes complémentaires n'encouragent pas la retraite progressive. De nombreux ajustements devront être mis en place en matière de politiques publiques afin de véritablement faire la promotion de la retraite progressive.

Pour conclure sur les dispositifs étatiques de maintien en emploi et de réinsertion professionnelle, la complexité des programmes, le manque de programmes ciblés, la perception que ces programmes sont peu utiles et le manque de ressources des intervenants figurent parmi les causes explicatives de la sous-représentation des travailleurs ou chômeurs âgés à ces mesures étatiques (Emploi-Québec, 2003). La sensibilisation du personnel d'État à la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre, la promotion des services offerts aux plus âgés, une formation plus adaptée ainsi que la reconnaissance des compétences sont des mesures envisagées afin de stimuler la demande de formation chez les plus de 45 ans. Par ailleurs, la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, communément appelée la « loi du 1 % », est une mesure qui stimule l'apprentissage tout au long de la carrière. Toutefois, la diminution du seuil d'assujettissement des entreprises représente un recul quant à l'obligation de nombreuses entreprises à offrir de la formation à leurs employés. Enfin, l'apprentissage tout au long de

[48]Loi modifiant la Loi sur le régime de rentes du Québec et la Loi sur les régimes complémentaires afin de favoriser une retraite progressive et la retraite anticipée (LQ. 1997, c.19) adoptée en 1997.

la vie, par le biais du renforcement des apprentissages fondamentaux et de la formation continue, représente un levier préconisé par les pays de l'OCDE afin de maximiser la capacité des travailleurs vieillissants à maintenir leurs compétences à jour pour demeurer en emploi (OCDE, 2003). Mais, ces mesures sont davantage développées en Europe qu'en Amérique, et ce, malgré la politique de formation tout au long de la vie développée par le gouvernement québécois en 2002.

Il existe tout de même quelques exemples de politiques qui encouragent la retraite progressive et l'allongement de la vie professionnelle, dont la mesure d'aménagement et de réduction du temps de travail et le Programme d'apprentissage en milieu de travail qui, pour sa part, contribue aussi à faire reconnaître les compétences des travailleurs expérimentés et à stimuler la transmission de leur expertise. Mais les politiques publiques en matière de fiscalité et de régimes complémentaires de retraite représentent un frein à la prise de la retraite progressive, d'autant plus qu'elles avantagent la prise de la retraite anticipée. Les politiques fiscales en matière de retraite ne sont donc pas alignées sur les politiques actives en matière d'emploi, ce qui nuit à la promotion de la retraite progressive et à l'allongement de la vie active.

CONCLUSION

Le maintien en emploi des « seniors » est une condition essentielle au transfert des connaissances. Il faut toutefois s'assurer que le pont puisse se faire entre les générations et qu'il y ait des formes d'interaction entre celles-ci. Ainsi, les recherches actuelles s'intéressent de plus en plus aux rapports intergénérationnels en regard des enjeux liés au vieillissement de la main-d'œuvre notamment, car les interactions entre générations peuvent être déterminantes lors de la transmission des savoirs. En effet, la gestion des rapports entre générations est l'un des enjeux capitaux afin de favoriser le partage des connaissances et la transmission des savoirs organisationnels (Bédard, 1998 ; Grand-Maison ; Lefebvre, 2000). D'un côté, l'harmonie des rapports intergénérationnels stimule la création de lignes de transmission et de l'autre, les programmes formels de transmission des savoirs représentent un moyen de tisser des liens étroits entre les différentes générations (Cloutier et al., 2002). Ainsi, une saine gestion des rapports intergénérationnels permet de minimiser le risque de perdre une partie considérable de savoirs, donc d'étioler la mémoire organisationnelle.

Plusieurs facteurs ont un impact spécifique sur la transmission des savoirs, favorisant ou freinant celle-ci. Tout d'abord, les différents types de savoirs et de connaissances ne se transmettent pas aussi facilement. L'approche ressource et le courant des sciences cognitives se sont penchés sur la capacité des organisations à transmettre, mais aussi à être créatrice de nouveaux savoirs, ouvrant la voix à un nouvel axe de réflexion portant sur la gestion des savoirs (*knowledge management*). À travers cette approche, nous avons vu comment la formalisation et la conceptualisation des connaissances qui, à la base, sont de nature tacite et difficilement exprimables, permettent de codifier les savoirs pour qu'ils puissent ensuite devenir explicites et être transmis. Les organisations, n'ayant pas formalisé leurs savoirs avant le départ de leurs détenteurs, risquent de ne pas pouvoir transmettre les savoirs de leurs travailleurs expérimentés et être victimes d'amnésie d'entreprise. Qui plus est, l'organisation qui favorise l'échange, le partage, la diffusion et l'encodage des savoirs pourra par le biais d'un dialogue constructif être créatrice de savoirs et, par ce fait même, être qualifiée d'organisation apprenante.

Il existe divers mécanismes de transmission des savoirs. Les savoirs peuvent être transférés par le biais de la formalisation et la codification de ceux-ci, par exemple en modélisant les méthodes de production ou les procédures de travail, ce qui permet de récupérer l'information stockée. Associé à des formes de transmission interactives comme le parrainage, le stockage d'information maximise la capacité des organisations à conserver leur mémoire organisationnelle. Les moyens interactifs et dynamiques comme le compagnonnage et le mentorat nous paraissent particulièrement efficaces pour transmettre les connaissances des expérimentés aux apprentis. Qui plus est, les expériences de transmission des savoirs faites sous la forme de jumelage entre mentors et apprentis ont montré qu'elles sont bénéfiques aux organisations et qu'elles permettent aussi de donner un second souffle à la carrière du travailleur expérimenté, tout en facilitant l'intégration des jeunes au marché du travail.

En regard du départ massif des travailleuses et des travailleurs âgés au cours des prochaines années, les organisations songent sérieusement à les retenir afin qu'ils puissent transmettre leurs savoirs à ceux intégrant le marché de l'emploi, entre autres pour ne pas créer de brisures dans les lignes de transmission. Mais de nombreux facteurs contribuent à l'exclusion du marché de l'emploi des travailleurs vieillissants. Par exemple, les conditions de travail de plus en plus pénibles, liées à l'intensification des charges et du rythme de travail, limitent la durée de la vie active de certains travailleurs en ce qu'elles affectent leur santé et leur sécurité (Cloutier et al., 2002 ; Laville, 1990 ; Volkoff et al., 2000). Or, peu de mesures organisationnelles visent à aménager les conditions de travail en adaptant les postes pour que les charges et le rythme du travail soient moins lourds. De plus, rien ne semble freiner la montée du travail atypique, alors que l'aménagement des conditions d'exercice du travail par des horaires traditionnels représente une manière de prévenir les troubles de santé, et par ce fait même, d'étendre la durée de vie professionnelle (Laville, 1990). Le vieillissement par le travail semble inéluctable, mais de réelles mesures peuvent être mises en branle, par exemple en formalisant les stratégies de préservation. Mais, en regard d'un large bassin de main-d'œuvre expérimentée disponible actuellement, comment inciter les entreprises à mettre en place de tels aménagements avant que ces travailleurs soient inaptes à fournir leur prestation de travail ?

D'un autre côté, l'enseignement initial et la formation continue représentent des conditions essentielles à l'apprentissage tout au long de la vie et au maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs âgés. Or, les mesures actives actuelles sont déficientes puisque les travailleurs âgés bénéficient d'une offre de formation moindre que les travailleurs rendus au mitan de leur vie active. Ainsi, de nombreux travailleurs âgés se sont vus exclus du marché du travail puisqu'ils n'ont pas pu bonifier leurs qualifications et leurs compétences. Cependant, pour rehausser leur taux d'activité et leur permettre de transmettre leurs savoirs, les organisations devront mettre en place des mesures de formation adaptées leur permettant de renouveler leurs savoirs. Nous croyons que l'État peut jouer un rôle important afin de stimuler l'offre de formation destinée à cette clientèle. Cependant, encore trop peu de mesures étatiques visent le développement des compétences. Au contraire, la diminution du seuil d'assujettissement des entreprises à la loi du 1 % témoigne d'un manque de volonté gouvernementale de maintenir à jour les compétences de la main-d'œuvre québécoise qui travaille majoritairement dans les PME. Il faudra un changement d'attitude et de comportement des acteurs du marché du travail pour que la main-d'œuvre vieillissante puisse bénéficier d'une offre de formation comparable à celle des autres groupes d'âge.

Par ailleurs, les pouvoirs publics cherchent de plus en plus à prolonger la vie active des travailleurs âgés en soutenant les entreprises dans leur gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre. L'État évoque que la retraite anticipée ne représente plus l'avenue à privilégier, car elle ne pourra pas soutenir le poids financier d'un nombre grandissant de personnes retraitées touchant des prestations de chômage ou de soutien au revenu. L'État mise sur le développement de mesures actives de formation et d'emploi favorisant le renouvellement des compétences et le maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Toutefois, ces mesures sont actuellement peu adaptées aux besoins spécifiques de ces travailleurs. Ainsi, les travailleurs de plus de 45 ans sont sous-représentés en ce qui concerne les programmes destinés au renouvellement de leurs compétences, ce qui contribue à leur éviction parfois

prématurée du marché du travail. De plus, les lois fiscales, dont celle portant sur les régimes complémentaires de la rente de retraite, sont peu adaptées à la réalité actuelle du marché du travail en ce qu'elles peuvent freiner la volonté des travailleurs à prendre une retraite progressive. Nous pouvons nous demander s'il ne manque pas de cohérence entre les politiques actives en employabilité et celles portant sur les régimes de retraite.

Enfin, nous devons nous demander si les solutions retenues pour pallier le déséquilibre démographique, notamment en retardant la sortie des travailleuses et des travailleurs vieillissants, sont les plus adaptées à notre problématique liée à la transmission des savoirs. Il existe d'autres moyens pour minimiser l'impact d'une pénurie de main-d'œuvre appréhendée, dont le recours à l'immigration ou à l'investissement en capital. Quant au processus de transfert comme tel, le déploiement de l'informatique au sein des organisations permet de stocker certains savoirs procéduraux, mais les savoir-faire et les attitudes comportementales se transmettent beaucoup mieux lorsque les apprentis peuvent bénéficier d'un modèle tel un mentor, leur prodiguant des conseils judicieux dans le cadre de l'apprentissage d'un métier. Ainsi, pour que les savoirs des travailleuses et des travailleurs expérimentés soient transmis aux jeunes, nous croyons qu'il faut avant tout favoriser leur maintien en emploi sous une base volontaire par des incitatifs tels que la retraite progressive ou en leur accordant de nouveaux rôles valorisant leurs compétences. Tant les organisations que les gouvernements se rendent bien compte de l'importance de retenir les travailleurs détenteurs de savoirs stratégiques au sein du marché de l'emploi, mais à nos yeux, trop peu de politiques publiques ciblées et de pratiques organisationnelles telles que la planification de carrière et l'aménagement des conditions d'exercice du travail ou de formation tout au long de la vie sont mises en place. Selon nous, les politiques publiques doivent avoir un effet de levier stimulant les organisations à développer des ressources humaines capables de se maintenir en emploi et de transmettre leurs savoirs.

BIBLIOGRAPHIE

AKYEAMPONG, Ernest B. (2002). « Unionization and Fringe Benefits », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 14, n° 3, août.

ALAVI, M., et D. LEIDNER (1999). « Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues», *INSEAD Working Paper*, 38 p.

ANCIAUX, Jean-Pierre (1994). *L'entreprise apprenante: Vers le partage des savoirs et des savoir-faire dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 213 p.

ANDERSON, Heidi (2003). « Why Mentoring Doesn't Work », *Harvard Management Communication Letter*, juin, p. 4.

ARGOTE, Linda (2000). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, 2nd ed., Kluwer Academic Publishers, 212 p.

ARGOTE et INGRAM (2000). « Knowledge Transfer: an Oasis for Competitive Advantage in Firms », *Organizational Behavior and Human Processes*, n° 1, May, p. 150-169.

ARGOTE et OPHIR (2002). « Intraorganizational Learning » dans *Companion to Organizations,* Edn. Joel A.C. Baum, Oxford, Blackwell Publishers Ltd, p. 181-207.

ARGYRIS C., et D. A. SCHÖN (1978). *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading Mass, Boston, 356 p.

ASSELIN, Suzanne (2005). « La population active », *Données sociales du Québec*, chapitre 5, [en ligne] [www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf2005/donn_sociale05c5.pdf]

ASSELIN, Suzanne, et Hervé GAUTHIER (2003). « La population active », *D'une génération à l'autre: évolution des conditions de vie,* chapitre 11, [En ligne].[www.stat.gouv.qc.ca/bul/demograp/evvie1-2.htm]

ATTIAS-DONFUT, Claudine (1995). *Les solidarités entre générations. Vieillesse, famille, État*, Paris, Nathan, 352 p.

ATTIAS-DONFUT, Claudine (1991). « Générations et âges de la vie », Collection Que sais-je ? 2570, Paris, PUF, 126 p.

AUBERT, Patrick, Eve CAROLI et Muriel ROGER (2004). *New Technologies, Workplace Organisation and the Age Structure of the Workforce: Firm-Level Evidence*, [En ligne]. [www.merit.unimaas.nl/workshop/caroli.pdf].

AUBERT, S. (2000). « Transformer la formation par l'analyse du travail. Le cas des peintres de l'aéronautique », *Éducation permanente*, 143, 2, p. 51-63.

AUDET, Michel (2004). « Éditorial: Protégez-vous votre capital savoir » dans *Transfert intergénérationnel des savoirs: Comment survivre au départ massif de vos employés « seniors » ?*, Réseau CEFRIO, vol. 5, n°1, juin, p.1.

AUDET, Michel (2004b). « La gestion de la relève et le choc des générations » dans *Gestion*, vol. 29, n°3, automne, p. 20-26.

AVILA-ASUNÇIO, A. (1998). *De la déficience à la gestion collective du travail: les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective,* Thèse (Ph. D.), EPHE, 207 p.

BANDURA, A. (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*, New York, Cambridge University Press, 334 p.

BAYARD, Jean-Pierre(1977). *Le Compagnonnage en France*, Paris, Payot, 479 p.

BEAUSOLEIL, Julie (1998). « Recension des écrits sur les pratiques d'entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante », sous la direction de Marc-André Deniger, Frédéric Lesemann et Eric Shragge, INRS – *Culture et société*, janvier, 151 p.

BEAUMONT, Marie-Pierre, et Corinne BLANCHETTE (2002). « Synthèse des interventions » dans *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, sous la direction de Fernande Lamonde, Les Presses de l'Université Laval, p. 154-156.

BÉDARD, Éric (1998). *Le pont entre les générations*, groupe de réflexion Pont entre les générations (Association), Les Intouchables, Montréal, 152 p.

BEHAGHEL, Luc (2005). « Les seniors entre formation et éviction » dans *Connaissance de l'emploi*, n° 14, avril, 4 p., [En ligne]. [www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c_emploi_14.pdf].

BEHAGEL, Luc, et Nathalie GREENAN (2005). *Training and Age-Biased Technical Change: Evidence from French Micro Data*, Mimeo CEE, Institut national de la statistique et des études économiques, Centre de recherche en économie et statistique (CREST), [En ligne]. [www.crest.fr/doctravail/document/2005-06.pdf].

BELLEMARE, D., L. POULIN SIMON, et D.-G. TREMBLAY (1999). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante: quelques réflexions invitant à un changement de perspective*, Québec, Université du Québec, Télé-Université, 42 p.

BELLEMARE, D., L. POULIN SIMON, et D.-G. TREMBLAY (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante; enjeux, politiques et défis de gestion*, Québec, Université du Québec, Télé-Université, 265 p.

BELLEMARE, D., L. POULIN SIMON et D.-G. TREMBLAY (1995). « Vieillissement, emploi, préretraite: les facteurs sociaux économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante » dans *Relations industrielles*, vol. 50, n° 3, p. 483-515.

BELLEMARE, Marie (2006). *Transformation de la nature du travail et de l'emploi: qu'en est-il de l'intensification du travail et de ses répercutions sur la santé?* Québec, Université Laval, Document de recherche ARUC-Innovations travail et emploi.

BENGTSON, Vern L., et Andrew ACHENBAUM (1993). *The Changing Contract across Generations*, New York, Aldine De Gruyter, 311 p.

BERGMAN, M., V. G. BLUMENFELD, D. CASCARDO, B. DASH, H. LEVITT et M. K. MARGULIES (1976). « Age-related Decrement in Hearing for Speech » dans *Journal of Gerontology*, n° 31.

BERNARD, Jean (1972). *Le compagnonnage: rencontre entre la jeunesse et la tradition*, Paris, Presses universitaires de France, 620 p.

BERNIER, Jean, Guylaine VALLÉE et Carol JOBIN (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnel*, Rapport final présenté au ministre d'État aux Ressources humaines, Gouvernement du Québec, 52 p.

BERTHON, Boris, (2003). *Transférer la connaissance: de quoi parlons-nous ? Une illustration empirique*, Cahier n° 311, Centre de recherche DMSP, mars, [En ligne]. [www.dmsp.dauphine.fr/DMSP/CahiersRecherche/CR311.pdf].

BÈS, M. P. (1998). « La capitalisation active des connaissances. Principes, contextes et obstacles », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, décembre, p. 38-51.

BIRREN, E., K. W. SHAIE (1995). *Handbook of the Psychology of Aging*, Londres, Academic Press Limited, 416 p.

BLOOM, B. S. (1976). *Human Characteristics and School Learning*, États-Unis, Kinsport press, 284 p.

BISSON, Lyne, et Marc-André DENIGER (1999). *Les effets individuels et structurels des politiques sociales sur l'expérience du chômage de longue durée: le cas des travailleurs vieillissants*, Québec, INRS - Culture et Société, 121 p.

BLAIN, Muguette (1997). *L'exploration et l'orientation professionnelle des jeunes du secondaire par le mentorat avec des personnes préretraitées ou nouvellement retraitées*, Mémoire (M.A.), Université de Sherbrooke (Faculté de l'éducation), microfilm.

BLONDIN, Karine, Rock BEAUDET, et Geneviève SHIELD. « Le coût social de la discrimination chez les jeunes » dans *Les enjeux de clauses « orphelin »*, (Collectif), Montréal, Les Éditions des Intouchables, p. 95-120.

BOLDUC, Louis. « L'action syndicale et la gestion des âges à la FTQ » dans *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, sous la direction de Fernande Lamonde, Les Presses de l'Université Laval, p. 125-132.

BON, J. et R. OURSET (1998). « L'entreprise amnésique », *Revue française de gestion*, sept.-oct.

BOUILLON, Jean-Luc (2004). « Du partage des savoirs à « l'économie cognitive »: quelles rationalisations informationnelles et communicationnelles? » dans *Le partage des savoirs : Logiques, contraintes et crises* sous la direction de Jean-Paul Metzger, L'Harmattan, p. 63-82.

BOURBONNAIS, Renée, Chantal BRISSON, Monique COMEAU et Denis LALIBERTÉ (1998). *La transformation du réseau de la santé: mesure des caractéristiques du travail et de la santé des infirmières de l'agglomération de Québec*, Équipe de recherche RIPOST, Université Laval et Direction de santé publique de Québec, 55 p.

BOUTEILLER, Dominique (1997). « Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu », *Gestion*, vol. 22, n^{o} 3, p. 14-25.

BRIEF, A.P., et K.H. DOWNEY (1983). « Cognitives and Organizational Structures: a Conceptual Analysis of Implicit Organizing Theories », *Human Relations*, vol. 36, n^{o} 12, p. 1065-1090.

BRUNET, François (2003). « Comment les entreprises anticipent-elles le vieillissement de l'emploi ? », Colloque Âge et emploi, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, DARES, 5 mars.

BRUNET, Éric, et Jean-Louis ERMINE (1994). « Problématique de la gestion des connaissances des organisations », *Ingénierie des systèmes d'information*, vol. 2, n° 3, HERMÈS.

Bureau québécois de l'Année internationale des personnes âgées (2000). *RSVP : le Québec vieillissant, un enjeu de société*, Québec, 92 p.

BURT, R.S. (1992). *Structural Holes*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Canadian Labour Business Centre (CLBC), (2001). *Where Did All the Workers Go ? The Challenges of the Aging Workforce: Analysis of the Viewpoints 2000 Leadership*

Survey, Industry Training and Apprenticeshop Commission, [En ligne]. [www.clb.ca ou www.itac.gov.bc.ca].

CAROLI, Eve (2003). *Internal versus External Flexibility: The Role of Knowledge Codification*, Document de travail, LEA-Inra, p. 3-10.

CEDEFOP, (2003). *L'éducation et la formation tout au long de la vie: l'avis des citoyens*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, 25 p.

Centre syndical et patronal du Canada (2001). *Faire des compétences une priorité nationale; synthèse des consultations*, juillet, 31 p.

CEREQ (1999). *Les facteurs de développement de la formation continue dans l'Europe des quinze*, Bref, n° 150, février, [En ligne]. [www.cereq.fr/cereq/b150.pdf].

CHAPELLE, G. (1991). « La mémoire de l'entreprise », *Sciences humaines*, numéro hors série, p. 52-53.

COLEMANN, J. S. (1988). « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, 94, supplement S95-120.

Comité consultatif canadien de l'emploi et de l'immigration (CCCEI) (1985). *Les travailleurs âgés: crise imminente sur le marché de l'emploi*, Ottawa, ministre des Approvisionnements et Services Canada, 32 p.

Confederation of British Industry (CBI) (1988). *Workforce 2000: an Agenda for Action*, London, CBI publications.

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) (2002). *Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre*, recherche et rédaction de Patrice Jalette et Daniel Villeneuve.

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) (2002b). *Avis du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre pour favoriser la prise de la retraite progressive*, adopté lors de la séance régulière du Conseil du 9 mai.

CEFRIO (2004). « Le transfert intergénérationnel des savoirs: Le nouveau défi du CEFRIO » dans Transfert intergénérationnels des savoirs: Comment survivre au départ massif de vos employés « seniors » ? », *Réseau CEFRIO*, vol. 5, n° 1, juin, p. 5-6.

Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ) (1986). *Vivre la précarité, la réalité méconnue des enseignantes et des enseignants à statut précaire*, Sainte-Foy, FECS et CEQ, 31 p.

Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ) (1989). *Vivre la précarité, la réalité des professionnelles et professionnels à statut précaire*, Sainte-Foy, FSPPCSQ et CEQ, 38p.

Conseil économique et social (CES) (2001). *Âges et emploi à l'horizon 2010*, Rapport Bernard Quintreau, Paris, Les éditions Journaux officiels, 177 p.

Centrale des syndicats démocratiques (CSD) (2006). *Vieillissement de la main-d'œuvre et perspective intergénérationnelle : Guide d'intervention syndicale 2006*, dirigé par Jacqueline de Bruycker, 98 p., [En ligne]. [www.csd.qc.ca/engage/guide_vieillissement/guide_vieillissement.pdf].

Centrale des syndicats démocratiques (CSD), Centrale des syndicats du Québec (CSQ), Confédération des syndicats nationaux (CSN), Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ) et l'Union des producteurs agricoles (UPA) (2006b). « Maintenir la loi du 1 % et la bonifier », Commentaires sur le Rapport quinquennal 2000-2005 concernant la Loi favorisant le développement de la

formation de la main-d'œuvre, présentés à la Commission de l'économie et du travail, février, [En ligne]
[www.csq.qc.net/sites/1676/documents/publications/memoires/9_janvier2006.pdf]

Centrale des syndicats du Québec (CSQ) (2006). « Maintenir la loi du 1 % et la bonifier », *Nouvelles CSQ*, Luc Allaire, mars- avril, [En ligne].
[www.csq.qc.net/sites/1676/nouvelle/mars06/p17-18.pdf].

Centrale des syndicats du Québec (CSQ) (2004). *Le « choc » démographique réalité ou prétexte ? Examen de la littérature et des données*. (D11480).

CHATIGNY, C. (2001). *La construction de ressources opératoires-contribution à la conception des conditions de formation en situation de travail*, Thèse de (Ph. D.), Conservatoire national des arts et métiers, Paris, 293 p.

CHATIGNY, Céline, Nicole VÉZINA et Johanne PRÉVOST (2003). « Formation et soutien à l'apprentissage: des conditions indispensables à la polyvalence et à la santé et sécurité au travail », *Pistes*, vol. 5, n^{o} 2, décembre, [En ligne]
[www.pistes.uqam.ca/v5n2/articles/v5n2a6.htm].

CHATIGNY, C., S. MONTREUIL et C. TEIGER (1997). *The Contribution of a Group of Workers to Occupational Learning*, Actes du 13^{e} Congrès de l'IEA, 29 juin-4 juillet, Tampere.

CHATIGNY, C., et N. VÉZINA (1995). « Analyse du travail et apprentissage d'une tâche complexe; étude de l'affilage du couteau dans un abattoir », *Le Travail humain*, vol. 58, n^{o} 3, p. 229-252.

CLOUTIER, Esther (1994). « The effect of Age on Safety Work Practices among Domestic Trash Collectors in Quebec », *Safety Science*, 17, p. 291-308.

CLOUTIER, Esther, Hélène DAVID et Catherine TEIGER (2003). « Auxiliaires familiales et sociales expérimentées et patientes âgées: des stratégies d'entraides » *Vie et vieillissement*, vol. 2, n^{o} 1-2, avril, p. 59-66.

CLOUTIER, Esther, Solange LEFEBVRE et Élise LEDOUX (2002). « Transfert de connaissances entre générations: Le cas de l'usinage » dans *La gestion des âges: Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre* sous la direction de Fernande Lamonde, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 57-65.

CLOUTIER, Esther, Solange LEFEBVRE, Élise LEDOUX, Céline CHATIGNY & Yves ST-JACQUES (2002). *Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers*, Rapport IRSST R-316, octobre, 212 p.,
[En ligne]. [www.irsst.qc.ca/en/_publicationirsst_859.html].

CLOUTIER, Esther, Hélène DAVID, Johane PRÉVOST et Catherine TEIGER (1998). *Santé, sécurité et organisation du travail dans les emplois de soins à domicile*, Études et recherches, Montréal, IRSST, R-202, 148 p.

CLOUTIER, Esther, et DUGUAY (1996). *Impact de l'avance en âge sur les scénarios d'accidents et les indicateurs de lésions dans les secteurs de la santé et des services sociaux, de l'administration provinciale et de l'administration municipale*, Études et recherches, Montréal, IRSST, RR-119, 35 p.

COHEN, W.M., et D.A. LEVINTHAL (1990). « Absorbtive Capacity : A New Perspective and Learning Innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), p. 128-152.

COHEN, Annick, et Anette SOULIER (2004). *Manager par les compétences*, Éditions Liaisons, 139 p.

COLARDYN, Danielle (1996). *La gestion des compétences,* Pédagogies d'aujourd'hui, PUF, 228 p.

COLLIS, C., et T. MAILER (1999). « Gradual Retirement in Britain: Problems and Prospects », contribution à l'atelier ICOH *Healthy and productive ageing*, La Haye, 1999.

COLOMBEL, J., et M. MILLANVOYE (1996). « Âge et activité des opérateurs dans une entreprise de construction aéronautique » dans *Intervenir par l'ergonomie* sous la direction de Patesson R., XXXI^{e} Congrès de la SELF, Bruxelles.

Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) (2004). *Le cadre général de développement et de reconnaissance des compétences*, [En ligne]. [www.emploiquebec.net/publications/cpmt/Lecadre_fr.pdf].

Confédération des syndicats nationaux (CSN) (2000). *Mémoire sur le projet de loi n^{o} 102: Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite*, 16 mai, [En ligne]. [www.csn.qc.ca/Memoires/MemLoi102FrSet.html].

COOK, S. D., et J. S. BROWN (1999). « Bridging Epistemologies: The Generative Danse Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organizational Science*, 10 (4), p. 381-400.

COUPLAND, Douglas (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, St-Martin's Press, mars, 192 p.

CRESPO, Stéphane, et Julie BEAUSOLEIL (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs de 45 à 64 ans. Fiches techniques*, sous la direction de Martine D'Amours et de Frédéric Lesemann, INRS Culture et Société, 29 octobre, [En ligne][www.transpol.org/pdf/transpol_rapport2.pdf].

CUERRIER, Christine (2001). *Le mentorat et le monde du travail: un modèle de référence*, Montréal, Les éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 84 p.

CYERT, R. M., et J. G. MARCH (1970). *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.

D'AMOURS, Martine (2002). « Sortie anticipée ou maintien en emploi des 55 à 64 ans. Vers le développement d'une perspective sectorielle », *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, sous la direction de Fernande Lamonde, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 5-18.

D'AMOURS, Martine, Frédéric LESEMANN et Stéphane CRESPO (2001). « La sortie anticipée d'activité des travailleurs de plus de 45 ans: l'impact des pratiques d'entreprises et des politiques publiques au Canada », *Canadian Journal of Aging*, vol. 20, n^{o} 4.

D'AMOURS, Martine, Frédéric LESEMANN, Stephane CRESPO et Julie BEAUSOLEIL (1999). *La sortie anticipée des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans*, TRANSPOL, INRS culture et société, 29 octobre, [En ligne]. [www.transpol.org/pdf/transpol_rapport3.pdf].

DANVERS, Francis (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*, Presses universitaires de Septentrion 704 p.

DAUTRY, Raoul (1951). *Compagnonnage par les Compagnons du Tour de France*, Librairie Plon, 446 p.

DAVID, Hélène (2003). « Les enjeux du vieillissement au travail », *Vie et vieillissement*, vol. 2, n^{o} 1-2, avril, p. 3-17.

DAVID, Hélène (2002). « Défis de la gestion des âges et mutations du travail » dans *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre* sous la direction de Fernande Lamonde, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 29-40.

DAVID, Hélène (1997). « Le vieillissement au travail et en emploi: bilan synthèse des travaux récents », *Lien social et politiques*, n° 38, p. 51-61.

DAVID, Hélène, Serge VOLKOFF, Ester CLOUTIER et Francis DERRIENNIC (2001). « Vieillissement, organisation du travail et santé », *Pistes*, vol. 3, n° 1, p. 1-40.

DAVID, Hélène, et A. PILON (1990). « Les pratiques d'entreprises manufacturières à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante » dans *Le vieillissement au travail : une question de jugement,* sous la direction d'Hélène David, *Actes du colloque de l'IRAT*, p. 88-91.

DE CASTÉRA, Bernard (1988). *Le compagnonnage: culture ouvrière,* Que sais-je ?, Presses universitaires de France, 128 p.

DE KEYSER, V., et M. OLIVIER (1972). « Le besoin de cohérence: dimension sociale et individuelle du champ cognitif de l'homme au travail », *Le travail humain,* vol. 35, n° 1, p. 45-58.

DELCOURT, Jacques (1998). AGORA II, *Le rôle de l'entreprise dans la formation tout au long de la vie*, Thessalonique, le 17 et 18 novembre 1997, Jordi Planas responsable de projet, Cedefop panorama, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, p. 11-24.

DENIGER, Marc-André, V. MARQUIS et Eric SHRAGGE (1999). *L'exclusion des travailleurs âgés: conséquences, stratégies d'adaptation et réponses des services sociaux*, INRS Culture et société.

DE TERSSAC, Gilbert (1996). « Savoirs, compétences et travail » dans *Savoirs théoriques et savoirs d'action,* sous la direction de Jean-Marie Barbier, Presse universitaires de France, 305 p.

Développement des ressources humaines du Canada (DRHC) (2000). *Le livre sur les statistiques des programmes de la sécurité du revenu*, voir le bulletin statistique de 2006, [En ligne]. [www.dsc.gc.ca/fr/psr/statistiques/pdf/bulletinstat0506.pdf].

DIENG-KUNTZ, Rose, Olivier CORBY, Fabien GANDON et collab. (2001). *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances: Une approche multidisciplinaire du Knowledge Management*, 2e édition, Dunod, 372 p.

DOLAN, Thomas C. (1993). « Mentoring in the 1990's », *Healthcare Executive*, vol. 8, n° 6.

DORAY, Amélie (2000). *La jeunesse comme espace de tri: l'évolution des modes de vie des jeunes au Canada de 1981 à 1998*, Thèse (M.A.), sous la direction de Paul Bernard et Johanne Boisjoly, 145 p., voir l'article de Daniel Baril « La génération X dans la spirale de la dépendance » dans Forum, vol. 36, n° 11, 12 novembre 2001, [En ligne]. [www.iforum.umontreal.ca/Forum/ArchivesForum/2001-2002/011112/236.html].

DOZ, Y., et A. SHUEN (1988). « From Intent to Outcome: A Process Framwork of Partnership », *INSEAD Working Paper*.

DRUCKER, P. (1992). « The New Society of Organizations », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 95-104.

DUFOUR, Stéphane, D. FORTIN et J. HAMEL (1994). « Sociologie d'un conflit de jeunesses: la génération du baby boom et les baby busters », *Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. XCVII, p. 277-300.

DUGAS, Geneviève, et Marie-Michèle GUAY (2001). *Le mentorat dans les organisations: bibliographie commentée*, Québec, ENAP, janvier, 25 p.

DUMONT, Fernand (1986). « Âges, générations, société de la jeunesse » *dans Une société des jeunes*, sous la direction de Fernand Dumont, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 15-18.

DUMONT, Fernand (1986). *Une génération perdue*, Entrevue accordée à Stéphane Bureau le 18 janvier, [En ligne] [www.archives.radio-canada.ca/IDC-0-10-12446905/vie_societe/generation_x_jeunesse/clip1].

DURAND, T. (1997). *Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise,* Communication de la VI^{e} Conférence de l'AIMS, Actes, vol. 1, Montréal, p. 377-391.

DUXBURY, L. et C. HIGGINS (2001). *Work-Life Balance in the New Millenium: Where Are We ? Where Do We Go from Here ?* Document de travail W-12, Ottawa, Canadian Policy Research Networks.

DYCHTWALD, Ken, Tamara ERICKSON et Bob MORISION (2004). « It's Time to Retire Retirement », *Harvard Business Review*, mars, p. 2.

DYER, J.H., et K. NOBEOKA (2000). « Creating and «Managing a High Performace Knowledge-sharing Network : the Toyota Case», *Strategic Management Journal*, vol. 24, n^{o} 21, p. 345-367.

Emploi-Québec (2003). *Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus: Pour que toutes et tous profitent du plein emploi,* [En ligne]. [www.emploiquebec.net/publications/3_caract_m-o/45_64/strategie_45ans.pdf].

Emploi-Québec (2006). *La loi du 1 % en formation*, [En ligne]. [www.emploiquebec.net/francais/entreprises/loiformation/index.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, janvier, 26 p.

ERAUT, Michael, Jane ALDERTON, Gerald COLE et Peter SENKER (1998). « Learning from Other People at Work », *Learning at Work*, The Policy Press, p. 37-48.

ERIKSON, E. H. (1982). *The Life Cycle Completed: A Review*, New York, Norton.

Espace régional de ressource sur l'emploi, la formation et les métiers (ERREFOM) (2005). *Bibliographie « Gestion des âges dans l'entreprise*, Espace régional Basse Normandie, Centre de ressources documentaires et pédagogiques,[En ligne]. [www.errefom.info/documentation/documents/bibliographiegestionages.pdf].

EURYDICE, (2000). *Apprendre tout au long de la vie: la contribution des systèmes éducatifs des États membres de l'Union européenne*, [En ligne]. [www.eurydice.org/Documents/LLL/FR/FrameSet.htm].

FIRBANK, O. (1996). « Renverser le mouvement vers la préretraite ? L'effet des politiques sociales et du marché du travail » dans *Le travail et l'emploi en mutation*, L. Mercier et R. Bourbonnais (éditeurs), Actes du colloque, *Le travail aujourd'hui: discontinuités et opportunités* tenu le 25 mai 1995, Montréal: ACFAS, Les cahiers scientifiques, p.45-71.

FIZE, Michel (2002). *Le deuxième homme: Réflexions sur la jeunesse et l'inégalité des rapports entre générations*, Presses de la Renaissance, Paris, 317 p.

Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ) (2003). *Agir pour notre qualité de vie: l'usure au travail n'a pas d'âge*, Colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre, Trois-Rivières, les 22 et 23 janvier, 61 p.

Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ) (2002). « Sondage FTQ - Fonds auprès de la population des + 45 à 64 ans », *Écho Sondage*, octobre (N=1021).

Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ) (1994). « Sondage sur la réduction du temps de travail auprès des membres de la FTQ », *Multi-Réso*, juin (N = 804).

FOURASTIER, Jean (1979). *Les Trentes glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Éditions Fayard, 300 p.

GAGNON, Denise (2003). « Défis et enjeux pour le mouvement syndical », *Effectif*, vol. 6, n° 1, janvier, février, mars, p. 34-36.

GAGNON, Mélanie, et Geneviève MARINEAU (2003). « Synthèse des interventions », *Santé mentale et travail: L'urgence de penser autrement l'organisation* sous la direction de Michel Audet, Sainte-Foy, PUL, p.112-114.

GAGNON, Mona-Josée (à paraître en France en 2004). *L'intensification du travail et l'action syndicale. Le cas du Québec*, 18 p.

GALUNIC, C., et S. RODAN (1996). « Resources Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation », *Cahiers de Recherche de l'INSEAD.*

GAUDART, Corinne (2003). « La baisse de la polyvalence avec l'âge: question de vieillissement, d'expérience, de génération ? », *Pistes*, vol. 5, n° 2, décembre, [En ligne]. [www.pistes.uqam.ca/v5n2/articles/v5n2a4.htm].

GAUDART, Corinne (2000). « Quand l'écran masque l'expérience des opérateurs vieillissants: changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de services », *Pistes*, vol. 2, n° 2, novembre, [En ligne]. [www.pistes.uqam.ca/v2n2/articles/v2n2a4.htm].

GAUDART, Corinne, et Annie WEILL-FASSINA (1999). « L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle: une approche ergonomique », *Formation emploi*, n° 67, p. 47-62.

GAUDART, Corinne, et S. PONDAVEN (1998). « Polyvalence, vieillissement et expérience dans deux métiers de la sidérurgie », *Actes du XXXIII^e Congrès de la SELF "Temps et Travail"*, Paris, p. 599-609.

GAUTIÉ, Jérôme (2005). « Maintenir les seniors en emploi », *Connaissance de l'emploi*, no 15, avril. [En ligne]. [www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c_emploi_15.pdf].

GAUTHIER, Hervé, et collaborateurs (2004). *Vie des générations et personnes âgées: aujourd'hui et demain,* Institut de la statistique du Québec, 303 p.

GAUTHIER, Hervé (1997). « L'interdépendance des générations dans un contexte de vieillissement démographique: application aux dépenses sociales » dans *D'une génération à l'autre: évolution des conditions de vie – vol. 1*, Bureau de la statistique du Québec, juillet, [En ligne]. [www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/gen_vol1_pdf.htm].

GAUTHIER, Pierre (2003). *L'organisation et la relève: choc ou rencontre des générations*, présentation à la 5e Conférence annuelle de l'Association des cadres et professionnels de l'Université de Montréal, 11 novembre.

GEE, Ellen M., et collaborateurs (2000). *The Overselling of Population Aging: Apocalyptic Demography, Intergenerational Challenges and Social Policy*, Oxford University Press, 154 p.

GILES, M., et F. LOISIL (2003). *La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant*, Paris, Liaisons, Lyon, ANACT.

GIROD, M. (1995). « La mémoire organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 105, p. 30-42.

GOLDBERG, Beverly (2000). *Age Work: What Corporate America Must Do to Survive the Graying of the Wokforce*, USA, The Free Press, 230 p.

Québec (Gouvernement du) (1999). *Évolution des individus participants aux mesures actives d'Emploi-Québec depuis le premier avril 1998*, données cumulées jusqu'au 24 mars 1999, Québec, ministère de la Solidarité sociale, 13 p.

GOWER, Dave (1995). « Le point sur la retraite anticipée chez les hommes », *L'emploi et le revenu en perspective*, hiver, p.33-37, [En ligne]. [www.statcan.ca/francais/studies/75-001/archive/1995/pear1995007004s4a05_f.pdf].

GRAND-MAISON, Jacques, et collab. (2000). *Les relations intergénérationnelles au Canada: perspectives multiculturelles et multireligieuses*, Montréal, l'Université de Montréal, (Faculté de théologie), 145 p.

GRAND-MAISON, Jacques, et Solange LEFEBVRE (1993). *Une génération bouc émissaire: enquête sur les baby-boomers*, Montréal, Fides, 436 p.

GRANT, R. M. (1996). « Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organisazational Capability as Knowledge Integration », *Organizational Science*, 7, p. 375-387.

GRANT, R. M. (1993). « Organizational Capapabilities within a Knowledge-Based View of the firme », article présenté à la rencontre annuelle de *l'Academy of Management*, Georgia.

GRENIER, André (2003). « Changements démographiques et vieillissement de la main-d'œuvre au Québec », *Vie et vieillissement*, vol. 2, no 1-2, avril, p.19-24.

GRENIER, André (1999). Le marché du travail après 45 ans : un milieu en mutation, Emploi-Québec, novembre, vii-132 p.

GROOT, W., et H. MASSEN VAN DEN BRINK (1997). « Scooling en Inzetbaarheid van Oudere Werknemers », *ESB*, 167, p. 568.

GUAY, Marie-Michelle (1999). *Mentorat et développement de carrière à DRHC*, région du Québec, Montréal, ENAP, 14 p.

GUAY, Marie-Michelle (2002). « Le mentorat : rien de mieux pour favoriser le développement de carrière et la transmission de la mémoire organisationnelle », *Échange*, vol. 16, no 3, octobre p. 2-6.

GUAY, Marie-Michèle (2000). *Le mentorat : un appui aux transformations organisationnelles et au développement de carrière*, Montréal, ENAP, 10 p.

GUÉRIN, Gilles (1991). « Les pratiques de gestion en matière de vieillissement », *Vieillir en emploi*, sous la direction de R. Blouin et al.., Sainte-Foy, PUL.

GUÉRIN, Gilles (1990). « Les obstacles rencontrés par des personnes de 45 à 64 ans à la recherche d'un emploi », Relations industrielles, vol. 45, n^{o} 2, p. 235-246.

GUÉRIN, Gilles, et Tania SABA (2003). « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », *Relations industrielles*, vol. 58, n°4, p. 590-619.

GUÉRIN, Gilles, Tania SABA et Thierry WILS (1998). « Les aspirations des professionnels de 50 ans et plus en matière de départ à la retraite », *Travail et carrière en quête de sens*, Collection des paradoxes dans les entreprises, tome 5, Actes du 9^{e} Congrès de l'AIPTLF, Sherbrooke, p. 345-357.

GUÉRIN, Gilles, Thierry WILS, Tania SABA et Nathalie ST-JACQUES (1995). « Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus », *Cahiers québécois de démographie*, vol. 24, n^{o} 2, automne, p. 245-283.

GUIHO-BAILLY, M. P. (1998). « Des temps du travail à l'histoire singulière : apports de la clinique psychiatrique », *Actes du 33^{e} Congrès SELF*, 16-18 septembre, Paris, p. 11-24.

GUILLEMARD, Anne-Marie (2003). *L'âge de l'emploi : Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Éditions Armand Colin, Paris, 286 p.

GUNDERSON, Morley (2001). *Programmes de la sécurité du revenu : Analyse des facteurs qui influent sur les décisions de planification et de prise de retraite*, Évaluation stratégique et suivi du rendement, Évaluation et développement des données, Politique stratégique, Développement des ressources humaines Canada, SP-AH084-05-01F, mai, [En ligne].
[www.dsc.gc.ca/fr/sm/ps/dsc/evaluation/sp-ah084f/ipardfr.pdf].

HABTU, Roman (2002). « Les hommes de 55 ans et plus : le travail ou la retraite ? », *L'emploi et le revenu en perspective*, Statistique Canada - n° 75-001-XIF, décembre.

HALLÉ, Ghislain (2003). « Le syndicalisme et le vieillissement des milieux de travail: tensions et convergences inter-générationnelles », *Vie et vieillissement*, vol. 2, n^{o} 1-2, avril, p. 25-34.

HALLÉ, Ghislain (2002). « Les enjeux du vieillissement et l'état de la réflexion à la CSN » dans *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, sous la direction de Fernande Lamonde, Les Presses de l'Université Laval, p. 133-142.

HAMEL, G. (1991). « Competition for Competence and Intra-partner Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, Summer Special Issues, 12, p. 83-103.

HARRIS, S. (1994). « Organizational Culture and Individual Sensemaking: a Schema Based Perspective », *Organization Science*, 5 (3), p. 309-321.

HATCHUEL, Armand, Claude LÉPINEUX et Yvon MINVILLE (2000). « La gestion des savoirs en organisation » dans *Savoirs et compétences en éducation, formation et organisation*, sous la direction de Jean-Claude Ruano-Borbalan, Éditions Demos Management / Ressources humaines, p. 69-86.

HATCHUEL, A., et B. WEIL (1992). *L'expert et le système*, Paris, Economica, 263 p.

HEDBERG, B. (1981). « How Organizations Learn to Unlearn » dans *Handbook of Organizational design*, sous la direction de P.C. Nystrom & W.H Starbuck, Oxford University Press.

HENRARD, Jean-Claude (2002). « Les multiples facettes du vieillissement », *Santé, société et solidarité*, n° 2, p. 13-19.

HOUDE, Renée (1999). *Les temps de la vie. Le développement psychosocial de l'adulte*, Montréal, éd. Gaétan Morin, 449 p.

HOUDE, Renée (1995). *Des mentors pour la relève*, Éditions du Méridiens, 253 p.

HUUHTANEN, P., AHOLA K., et LEINO T. (1997). *Improving Cooperation at Work Between Generations* dans From Experience to Innovation, IEA 97 Proceedings of the 13th Triennal Process of the International Ergonomics Associations, Tampere, vol. 5, p. 442-444.

ICHER, François (1991). *Voyages dans le Compagnonnage*, Québec, Édition de Mortagne.

INGHAM, M. (1994). « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février.

Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie (1995). *Les jeunes adultes dans les années 1990*, [En ligne].[www.cflri.ca/fra/conseils/1997/jeunes_adultes.php]

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2006). *Le Québec chiffres en main*, mars, 58 p., [En ligne]. [www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/pdf2006/QCM2006fr06_03.pdf].

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2005). *Taux de fécondité, selon le groupe d'âge et indices globaux, Québec, 1951-2005*, [En ligne]. [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_deces/naissance/402.htm].

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2005b). « Travail et rémunération », *Annuaire québécois des statistiques du travail : Portrait historique des principaux indicateurs du marché du travail*, deuxième édition, septembre, 124 p., [En ligne]. [www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2005/2eAnnuaiV1no1.pdf].

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2004). *Taux d'activité selon certains groupes d'âge, moyennes annuelles,* Québec, Ontario, Canada, 1976 à 2004, [En ligne]. [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_active/finala4.htm].

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2004b). *Taux de chômage selon le groupe d'âge et selon le sexe*, moyennes annuelles, Québec, 1976 à 2004, [En ligne]. [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_active/c2.htm].

JACKSON, Andrew, et POLANYI Michael (2002). *Les conditions de travail comme facteur déterminant de la santé*, Santé Canada, [En ligne]. [www.phac-aspc.gc.ca].

KIEKENS, Dominique, et Paulette DE CONINCK (2000). « Renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs âgés : un pari que l'on peut gagner ? », *Formation professionnelle*, n° 19, Revue européenne, CEDEFOP, [En ligne] [www2.trainingvillage.gr/download/journal/bull-19/19_fr_kiekens.pdf].

KIERAN, P. (2001). « Retraite anticipée : tendances », *L'emploi et le revenu en perspective*, nº 75-001-XPF au catalogue de Statistique Canada, hiver, vol. 13, nº 4, p.7-15.

KLAUSS, Rudi (1981). « Formalized Mentor Relationships for Management and Executive Development Programs in the Federal Government », *Public Administration Review*, juillet – août, p. 489-496.

KOENIG, G. (1994). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 76-83.

KOGUT, B., et U. ZANDER (1992). « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology », *Organization Science*, 3 (3), p. 383-397.

KOSTOVA, T. (1998). « Success of the Transnational Transfer of Organizational Practices within Multinational Companies », *Cargangie Bosch Institute*, Working paper.

KRAM, Kathy E. (1986). « Mentoring in the Workplace », *Career Development in Organizations*, Chapter 5, Jossey-Bass Publishers, p. 161-201.

KRISTENSEN, Peer H. (1998). *Le rôle de l'entreprise dans la formation tout au long de la vie* , AGORA II, Thessalonique, le 17 et 18 novembre 1997, Jordi Planas responsable de projet, Cedefop panorama, Luxembourg , Office des publications officielles des Communautés européennes, p. 25-34.

LAGACÉ, Chantale, et Charles BRÛLOTTE (2003). *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante*, Montréal, INRS-Urbanisation, Culture et Société / TRANSPOL, avril, 144 p.

LAGACÉ, Chantale, Yvan TOUREVILLE, Alexis ROBIN-BRISEBOIS avec la collaboration de Stephane CRESPO, sous la direction de Frédéric LESEMANN (2005). *Vieillissement de la main d'œuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques : développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir*, Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (TRANSPOL), INRS-Urbanisation, Culture et Société, Montréal, septembre, 202 p., [En ligne]. [www.fqrsc.gouv.qc.ca/recherche/pdf/RF-flesemann.pdf].

LAINÉ, Frédéric (2003). « Les seniors et la formation continue: un accès en général limité mais avec de grandes différences selon les situations professionnelles », *Premières informations et premières synthèses*, n° 12.1, mars, 7 p., [En ligne]. [www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_h.html].

LALIBERTÉ, Michèle (2005). *La génération X contre attaque*, 11 mars, [En ligne]. [www.veilletourisme.ca/fr/resultats_recherche_article.aspx?id_article=402].

LALIBERTÉ, S. (1998). *Pratiques et politiques des entreprises du secteur des pâtes et papiers relatives aux travailleurs âgés de 45 ans et plus*, Rapport de recherche, Montréal, INRS – Culture et société, 53 p.

LATOUR, B. (1994). *La science en action*, Gallimard, Coll. Folio Essais, 664 p.

LAVILLE, Antoine (1990). « Vieillissement des fonctions physiologiques et cognitives et travail » dans *Le vieillissement au travail : une question de jugement, Actes du Colloque de l'IRAT*, p. 26-29.

LEBLANC, S.L., et J. A. McMULLIN (1997). « Falling throught the Cracks : Adressing the Needs of Individuals between Employment and Retirement », *Canadian Public Policy*, vol. 23, n° 3, p. 289-394.

LEFEBVRE, Solange, Esther CLOUTIER, Élise LEDOUX, Céline CHATIGNY et Yves ST-JACQUES (2003). « Transmission et vieillissement au travail », *Vie et vieillissement*, vol. 2, n° 1-2, avril, p. 67-76.

LEFEBVRE, Solange (2000). « Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois : Enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs », *Pistes*, vol. 2, n° 1, mai, p.12.

LEFEBVRE, Solange (1997). « Rapports de générations : une conjoncture socio-économique et culturelle », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CII, p. 219-233

LÉGARÉ, Jacques (2001). « Ageing and Social Security Programm Reforms: Canada in International Perspective », *ISUMA – Canadian Journal of Policy Research/ Revue canadienne de recherche sur les politiques*, été, p. 110-118.

LÉONARD, Fernand (2003). *Le transfert des expertises dans les entreprises : La transmission des connaissances et des savoir-faire acquis par l'expérience*, Revue de littérature, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, mars, 61 p.

LEONARD, Dorothy, et Susaan STRAUS (1999). « Comment tirer parti de toute la matière grise de votre firme » dans *Harvard Business Review : Le Knowledge management*, p.143-176.

LÉONARD, D., et S. SENSIPER (1998). « The Role of Tacit Kkowledge in Group Innovation », *California Management Journal*, Winter Special Issue, 17, p. 77-91.

LE BOTERF, Guy (2003). « Peut-on transmettre les compétences » dans *Transmettre en éducation, formation et organisation* sous la direction de Jean-Claude Ruano-Borbalan, Éditions Demos Management/Ressources humaines, p. 187-200.

LE BOTERF, Guy (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, 206 p.

Le Devoir (quotidien) (2006). « Patrons et syndicats sont divisés sur la formation de la main-d'œuvre : Le gouvernement Charest a réduit le nombre d'entreprises assujetties à la loi du 1 % », 15 février, [En ligne]. [www.ledevoir.com/2006/02/15/102045.html].

LESEMANN, Frédéric (2003). *Le vieillissement au travail: les pratiques d'entreprises. Perspectives internationales*, Étude présentée au Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales, Montréal, INRS-Urbanisation, Culture et Société/TRANSPOL, avril, 40 p.

LESEMANN, Frédéric (2002). « Vieillissement de la main-d'œuvre, dynamiques d'entreprises et politiques publiques : évolution d'un itinéraire de recherche », *Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 219-233.

LESEMANN, Frédéric, Julie BEAUSOLEIL et Stéphane CRESPO (2003). *Les travailleurs hautement qualifiés dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre*, Étude soumise au Conseil de la science et de la technologie, Montréal, INRS-Urbanisation, Culture et Société / TRANSPOL, août, 42 p.

LEVITT B., et J. G. MARCH (1988). « Organizational learning » *Annual Review of Sociology*, vol. 14, p. 319-340.

LOISEL, Jean-Pierre (2002). « Les seniors et l'emploi : L'intérim, une solution ou un facteur aggravant de précarisation ? », *Retraite et société*, n° 36, juin, p. 32-49.

LYLES, M. (1991). *Discrimination Skills as a Process of Organizational Learning* (non publié).

MAHEU, Louis, et Hélène DAVID (1990). « Pourquoi se préoccuper du vieillissement au travail ? » dans *Le vieillissement au travail : une question de jugement, Actes du Colloque de l'IRAT*, p. 9-13.

MAROIS, Guillaume (2006). « L'immigration comme solution au problème du vieillissement : mythe ou réalité ? », *Dire*, vol. 16, n° 1, automne, p.12-15.

MARQUIÉ, J.-C. (1989). « La réception et le traitement de l'information visuelle: éléments pour une prise en compte des caractéristiques des travailleurs vieillissants », *Le Travail Humain*, n° 52.

MARQUIÉ, J.-C., et B. BARACAT (1992). «Technologies nouvelles et travailleurs anciens : le cas de l'informatique de bureau », *Travail et Emploi*, n° 54.

MAYÈRE, Anne (2004). « Formalisation des savoirs : tensions et enjeux dans les organisations contemporaines » dans *Le partage des savoirs : Logiques, contraintes et crises*, sous la direction de Jean-Paul Metzger, Paris, L'Harmattan, p. 83-100.

MAYÈRE, Anne (1995). « La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel », *Revue française de gestion*, n° 105, p. 8-28.

MEAD, Margaret (1971). *Le Fossé des générations*, Paris, Denoël-Gonthier, 159 p.

MEIRIEU, Philippe (2000). « Élaboration et transmission : Le paradoxe pédagogique : de la construction du sens à l'évaluation des résultats » dans *Savoirs et compétences en éducation, formation et organisation*, sous la direction de Jean-Claude Ruano-Borbalan, Éditions Demos Management / Ressources humaines, p. 87-99.

MENTORAT QUÉBEC (2002). *Le mentorat au Québec : son développement, son avenir : Rapport de synthèse*, colloque tenu le 9 et 10 mai à Saint-Hyacinthe, 11 p, [En ligne].
[www.mentoratquebec.org/actes_2002_synthese.pdf].

MILETTE, Christian (2006). *Du transfert au partage d'expertises au sein du personnel-conseil de la CSQ*, IPMT sous la direction de Jean-Noël Grenier, Département des relations industrielles, Université Laval, 187 pages.

MILLANVOYE, M., et L. SCHELLER (1999). « L'expérience et le travail dans la distribution du courrier », dans *Âge, parcours-travail et construction des compétences : approches qualitatives et quantitatives*, Paris, CREAPT (Cahier CREAPT).

Ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle (1991). *Rapport annuel 1990-1991*, Québec, publication officielle, 51 p.

Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) (2003). *Rapport du comité d'experts sur la formation continue : cap sur l'apprentissage tout au long de la vie*, 186 p. [En ligne]. [www.meq.gouv.qc.ca/REFORME/formation_con/Rapport/].

Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (1998). *Répartition des effectifs syndiqués selon le statut occupationnel et l'âge : année 1996-1997 et programme de départ volontaire à la retraite* (rapport selon les statistiques reçues en date du 20 août 1998).

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (1998), [En ligne].
[www.mes.gouv.qc.ca/mes/doc/stat/Document/9803.pdf].

MO, Long, et Jacques LÉGARÉ (2003). « Les politiques de fécondité en Chine et d'immigration au Canada : étude comparée de leurs impacts sur le vieillissement », *Cahiers québécois de démographie*, vol. 32, n° 1.

MORISSETTE, R., et M. DROLET (2001). « Protection en matière de pensions et épargne retraite », L'emploi et le revenu en perspective, nº 75-001-XPF au catalogue de Statistique Canada, vol. 13, nº 2, été, p. 41-49.

MORISSETTE, René, Grant SCHELLENBERG et Cyntia SILVER (2004). « Inciter les travailleurs âgés à rester en poste », *Perspective*, Statistique Canada, nº 75-001-XIF, Octobre, p. 16-22.

MORRISON, Kelly (1996). « Job Loss and the Older Worker », *Applied Research*, vol. 2, nº 1, article 6, [En ligne]. [www.rhdcc.gc.ca/en/cs/sp/sdc/pkrf/publications/bulletins/1996000005/page06.shtml].

MOWERY, D.C, J.E. OXL EY et B.S. SILVERMAN (1996). « Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer », *Strategic Management Journa*l, Winter Special Issue, vol.17, p. 77-91.

NAHAPIET, J., et S. GHOSHALL (1998). « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 2, p. 242-266.

NOE, Raymond A. (1988). « An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships », *Personnel Psychology*, vol. 41, p. 457-479.

NONAKA, I., R. TOYAMA et N. KONNO (2000). « SECI, Ba and Leadership : A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation », *Long Range Planning*, vol. 33, nº 1, p. 5-34.

NONAKA, Ikujiro (1999). « L'entreprise créatrice de savoir » dans *Harvard Business Review : Le Knowledge management*, Éditions d'Organisation, p. 35-64.

NONAKA, Ikujiro, et Hirotaka TAKEUCHI (1997). *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, traduction de The Knowledge Creating Firm, 1995, Éditions De Boeck Université, 303 p.

NYSTROM, P.C., et W.H. STARBUCK (1984). « *To Avoid Organizational Crises, Unlearn* », Organizational dynamics, printemps, p. 53-65.

OCDE (2004). « Apprendre tout au long de la vie », *Synthèses*, juin, 8 p., [En ligne]. [www.oecd.org/dataoecd/41/23/32052265.pdf].

OCDE (2003). *Le rôle des systèmes nationaux pour promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie : Rapport de base de la France*, « Le système français de qualification : son impact sur la formation tout au long de la vie », septembre, 80 p., [En ligne]. [www.oecd.org/dataoecd/13/44/34327758.pdf].

OCDE et Statistique Canada (2000). *La littératie à l'ère de l'information : Rapport final de l'enquête internationale sur la littératie des adultes*, Paris, 208 p.

OCDE (1996). *Apprendre à tout âge : réunion du Comité de l'éducation au niveau ministériel*, 16-17 janvier, Paris, 338 p.

O'DELL, C., et C. J. GRAYSON (1998). « If Only we Knew What we Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices », *California Management Review*, vol. 40, nº 3, Fall, p. 154-174.

OFESS, (Office fédéral de l'éducation et de la science (Suisse) (2001). « Le programme d'éducation de l'OCDE pour la période de 1997 à 2001 : Faire de l'apprentissage tout au long de la vie une réalité pour tous », *Éducation internationale*, nº 1, novembre, [En ligne]. [www.edu-int.org/2001-11-fr/2001-11-2.html].

OUELLET, Amélie (2007). *Le transfert des savoirs dans l'enseignement : Une nécessité !* Notes de recherches 57, Centrale des syndicats du Québec, février, 38 p., (D11738).

PARÉ, Guy (2002). « La génération Internet : un nouveau profil d'employés », *Gestion*, vol. 27, n° 2, p. 47-53.

PAUMÈS, D. (1994). « Vieillissement et formation professionnelle. Une préoccupation importante dans un contexte de mutation technologique rapide », *Revue française des affaires sociales*, vol. 48, n° 1, p. 131-136.

PAUMÈS, D., et J-C. MARQUIÉ (1995). « Travailleurs vieillissants, apprentissage et formation professionnelle », sous la direction de Marquié, Paumès et Volkoff, *Le Travail au fil de l'âge*, Octarès, Toulouse.

PAYEUR, Christian (2002). « Âge et syndicalisme : Réflexion pour l'action », dans *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, sous la direction de Fernande Lamonde, Les Presses de l'Université Laval, p. 205-212.

PELCHAT, Yolande, Andrée PELCHAT, Julie BRADETTE et Michel VÉZINA (2005). « Pratiques de gestion et rapports d'âge en milieu de travail », *PISTES*, vol. 7, n° 2, mai.

PELCHAT, Yolande, Michel VÉZINA (dir.), André CAMPEAU et Julie BRADETTE (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, Équipe RIPOST, CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières, Centre affilié universitaire, Québec, novembre, 54 p.

PELLETIER, G. (1996). « Le gestionnaire, le leader et l'artiste », *Revue française de gestion*, n° 107, p. 49.

PEMARTIN, Daniel (2005). *La compétence au cœur de la GRH*, Éditions EMS Management et société, 332 p.

PETTERSSON, A. (1993). « Institutionalized Rules of the Game, Basic Long-term Asumptions and success Formulas. Three Perpectives on Shared Belief Structures », *Workshop on Managerial and Organizational Cognition*, European Institute for Advanced Studies in Management.

PHILIPS-JONES, Linda (1982). *Mentors and Proteges*, New York, Arbour House, 212 p.

PICOT, G., et W. PYPER (1993). « Permanent Layoffs and Displaced Wokers : Cyclical Sensitivity, Concentration, and Experience Following the Layoff » *Journal of Income Distribution,* vol. 3, n° 2, p. 181-230.

POITRINEAU, Abel (1992). *Histoire du compagnonnage*, Paris, Éditions du Parc, 133 p.

POLANYI, M. (1983). *The Tacit Dimension*, Gloucester, Mass, 119 p.

POLANYI, M. (1966). *The Tacit Dimension*, Garden City, New York, Doubleday, 108 p.

POLANYI, M. (1962). *Personnel Knowledge : Towards a Post-critical Philosophy,* New York, Harper Torchbooks, 428 p.

PUEYO, V. (1998). « Construction et évolution des compétences : l'exemple des autocontrôleurs dans la sidérurgie », *Actes du 33e Congrès de la SELF*, 16-18 septembre, Paris, p. 561-571.

POMIAN, Joanna, et Claude ROCHE (2002). *Connaissance capitale : Management des connaissances et organisation du travail*, Paris, Les Éditions Sapientia, L'Harmattan, 634 p.

PRAX, Jean-Yves (1997). *Manager la connaissance dans l'entreprise : Les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance*, Paris, INSEP Éditions, 270 p.

PYPER, Wendy, et Philip GILES (2002). « À l'approche de la retraite », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 14, n° 4, hiver, [En ligne] [www.statcan.ca/francais/studies/75001/archive/high02_f.htm#IS%20024%20A1].

QUINTREAU, Bernard (2002). « Pour une politique concertée et pluriannuelle de gestion prévisionnelle des âges », *Retraite et société*, n° 36, juin p. 180-187.

Radio-Canada (2006). *Génération X en quête d'identité*, [En ligne]. [www.archives.radio-canada.ca/IDD-0-10-1244/vie_societe/generation_x_jeunesse/].

Radio-Canada (1996). « Travailler pour vivre ou se réaliser », 15 septembre, Les Beaux Dimanches, [En ligne]. [www.archives.radio-canada.ca/IDC-0-10-1244 6911/vie_societe/generation_x_jeunesse/clip7].

Radio-Canada (1988). « En quête d'authenticité », 4 décembre, émission de télévision Actuel plus, [En ligne]. [www.archives.radio-canada.ca/IDC-0-10-1244 6910/vie_societe/generation_x_jeunesse/clip6].

RAGINS, Belle Rose, et Dean B. MCFARLIN (1990). « Perceptions of Mentors Roles in Cross-gender Mentoring Relationships », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 37, p. 321-339.

REIX, R. (1995). « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entrepise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 17-28.

RICHET-MASTIN, L., et F. BRUNET (2002). « Quel rôle l'âge joue-t-il dans la gestion du personnel », *Problèmes économiques*, n° 2768, 3 juillet, p. 18-26.

ROBSON, B. P. (2001). *Aging Populations and the Workforce : Challenges for Employers*, British-North American Committee, Canada.

RODRIGUE, C. (1998). « La retraite progressive et la retraite anticipée », *Le Gérontophile*, vol. 20, n° 4, p. 13-15.

ROSEN, Benson, et Thomas H. JERDEE (1985). *Older Employees : New Roles for Valued Resources*, Homewood : Dow-Jones.

ROSEN, Benson, et Thomas H. JERDEE (1977). « Too Old or not too Old », *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 6.

ROWLEY, T. J. (1997). « Moving beyond Dyadic Ties : a Network Theory of Stakeholder Influences », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 887- 910.

ROY, Mario, Jean-Charles GUINDON et Lucie FORTIER (1995). *Transfert de connaissance : Revue de littérature et proposition d'un modèle : rapport*, Études et recherches, IRSST, 53 p.

ROY, Réjean (2004). « Le transfert intergénérationnel des savoirs : Une question de survie » dans « Transfert intergénérationnel des savoirs : Comment survivre au départ massif de vos employés seniors? », *Réseau CEFRIO*, vol. 5, n°1, juin, p. 3-4.

SABA, Tania (1995). *Les aspirations insatisfaites des professionnels syndiqués de 50 ans et plus : nature et gestion*, Thèse de (PH. D.), Université de Montréal, École des relations industrielles, 273 p.

SAGLIETTO, L. (1997). « Acquisition de "connaissances" et performance de l'entreprise », *Gestion 2000*, mars-avril, p. 137-150.

SAINT-ONGE, Sylvie, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaétan Morin Éditeur, 704 p.

SALTHOUSE, T. A. (1984). « Effects of Age and Skill in Typing », *Journal of Experimental Psychology*, 113, p. 245-271.

SANDELANDS, L. E., et R. E. STABLEIN (1987). « The Concept of Organizational Mind », *Reaserch in Sociology of Organizations*, JAI Press, vol. 5, p. 135-161.

SANTELMANN, P. (2003). « Les conditions d'engagement en formation des salariés en milieu de vie professionnelle », Colloque Âge et emploi, Paris, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, DARES, 5 mars.

SARGIS, Caroline (2001). *Échanges de connaissance dans le cadre d'un projet coopératif entre établissements bancaires*, dans le cadre la X^{e} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin,

SAUVÉ, Mathieu-Robert (2003). « Générations X contre Baby-Boomers: Le choc », *Forum*, vol. 38, n^{o} 12, 17 novembre, [En ligne].
[www.iforum.umontreal.ca/Forum/ArchivesForum/20032004/031117/article2930.htm].

SAVOIE, Dominique (2003). « Un portrait du Québec de 45 à 64 ans et pistes d'action syndicale face au vieillissement de la main-d'œuvre », *Vie et vieillissement*, vol. 2, n^{o} 1-2, avril, p. 35-40.

SAXTON, T. (1997). « The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes », *Academy of Management Journa*l, vol. 40, n^{o} 2, p. 443-461.

SCHELLENBERG, G. (1994). « Les travailleur(euse)s âgé (e)s et le vieillissement de la main-d'œuvre du Canada », Ottawa, *La voix*, Le réseau canadien des aîné(e)s, 38 p.

SCHETAGNE, Sylvain (2001). *Construire un pont entre les générations : Une solution au vieillissement de la main-d'œuvre*, Conseil canadien du développement social, Colombia Foundation, 37 p., [En ligne].
[www.ccsd.ca/francais/pubs/2001/cpg/cpgrapp.pdf].

SCHNEIDER, G. (1995). « Problèmes et perspectives des travailleurs âgés dans une société vieillissante », *Le travail dans le monde*, n^{o} 8, Genève, Bureau international du travail.

SCHULTZ, M., et L. A. JOBE (1998). « Codification and Tacitness as Knowledge Management Strategies : an Empirical Exploration », Carnegie Bosch Institute, Working Paper *Sociological Review*, 61, p. 674-698.

SEIBEL, Claude, et Christine AFRIAT (2002). « Quel avenir pour une population vieillissante face aux mutations de l'organisation du travail ? », *Formation et emploi*, La documentation française, n^{o} 80, octobre-décembre, p. 5-15.

SEGALEN, M. (1995). « Continuités et discontinuités familiales : approche socio-historique du lien intergénérationnel » dans *Les solidarités entre générations* sous la direction de Attias-Donfut C., Paris, Nathan, p. 27-40.

SÉGUIN, Francine, et Roger POMMAINVILLE (1988). « La démographie organisationnelle : l'émergence de nouveaux défis », *Gestion*, vol. 13, n^{o} 1, février, p. 30-35.

SHIELDS, Margot (2000). « Les longues heures de travail et la santé », *L'emploi et le revenu en perspective*, printemps, vol. 12, n° 1, p.53-62, [En ligne] [www.statcan.ca/francais/studies/82003/archive/1999/hrar1999011002s0a03_f.pdf].

SIMONIN, B. L. (1999). « Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 595-623.

SKENE, Jennie (2002). « L'action syndicale et la gestion des âges chez les infirmières », dans *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre,* sous la direction de Fernande Lamonde, Les Presses de l'Université Laval, p. 143-156.

SOLOMON, Charlene Marmer (1997). « Keep Them ! Don't Let your Best People Get Away », *Workforce*, août, p. 46-52.

SPENDER, J. C. (1996). « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 45-62.

SPENDER, J. C. (1993). « Competitive Advantage from Tacit Knowledge ? Unpacking the Concept and its Strategic Implications », *Best Paper Proceedings Academy of Management*, p. 37-41.

SPENDER, J. C. (1992). « Limits to Learning from the West », *International Executive*, p. 34.

SPEZIA, Vincenzo (2002). « Vieillissement de la population : gâchis humain ou responsabilité sociale ? », *Revue internationale du travail*, vol. 141, n° 1-2, p. 77-121.

Statistique Canada (1999). Éducation et formation des adultes, *Le Quotidien*, vendredi 18 juin, [En ligne]. [www.statcan.ca/Daily/Francais/990618/q990618c.htm].

SPARROW, P. R., D. R. DAVIES (1988). « Effects of Age, Tenure, Training, and Job Complexity on Technical Performance », *Psychology and Aging*, vol. 3.

SUNTER, Deborah (2001). « Démographie et marché du travail », *Perspective*, Statistique Canada, printemps, n° 75-001-XPF, [En ligne]. [www.statcan.ca/francais/studies/75-001/archive/f-pdf/f-0113.pdf].

SZULANSKI, Gabriel (1996). « Exploring Internal Stickiness : Impediments to the Transfer of Best Practice within the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 27-43.

SZULANSKI, Gabriel (2000). « The Process of Knowledge Transfer : A Diachronic Analysis of Stickiness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, n° 1, p. 9-27.

TALBOT, Geneviève (2005). *La reconnaissance des acquis et des compétences au Québec : à l'aube d'une relance. Synthèse des principaux écrits*, novembre, [En ligne]. [www.education.csq.qc.net/sites/1673/documents/publications/D11593.pdf].

TARONDEAU, Jean-Claude (1998). *Le management des savoirs*, collection Que sais-je ?, Presses universitaires de France, 126 p.

TEIGER, Catherine (1995). « Penser les relations âge/travail au cours du temps » dans *Le travail au fil de l'âge*, sous la direction de J.C. Marquié, D. Paumès et S. Volkoff, Toulouse, Octares Éditions, p. 13-72.

TEIGER, C., et R. VILLATTE (1983). « Conditions de travail et vieillissement différentiel », *Travail et Emploi*, vol. 16, p. 27-36.

TONDREAU Jacques (2005*). Savoir transférer pour transférer les savoirs*, Rapport dans le suivi des ateliers tenus lors du congrès du SCC de 2005, 26 octobre, Syndicat des conseillères et conseillers de la CSQ.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, et Lucie-France DAGENAIS, sous la direction de (2002). *Ruptures, segmentations et mutation du marché du travail*, Presses de l'Université du Québec, 302 p.

TRUEMAN, M. (1989). *Discussion Paper # 22: Training of Older Workers in Canada*, Geneva, International Labor Organization, 42 p.

VEYBEL, Laurent, et Patrick PRIEUR (2003). *Le knowledge management dans tous ses états : La gestion des connaissances au service de la performance*, Éditions d'Organisation, 129 p.

VÉZINA, N. et al. (2003). « La pratique de la rotation dans une usine d'assemblage automobile : une étude exploratoire » *Rapport IRSST*, Collection Études et Recherches – IRSST,R-343, 88 pages,[En ligne]. [www.irsst.qc.cahttp://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100004.html].

VÉZINA, Samuel, et Pierre-Olivier MÉNARD (2006). « Le vieillissement démographique : le Québec détient le secret de la sauce ! Quels impacts sur le marché du travail ? », *Dire*, vol. 16, n° 1, automne, p. 6-10.

VOLKOFF, Serge (2002). « De la gestion des âges à la gestion du travail : Les apports de la démographie » dans *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Les Presses de l'Université Laval, p. 41-46.

VOLKOFF, Serge (2001). « Les fins de vie professionnelle : question pour l'ergonomie », Montréal : Comptes-rendus du congrès SELF-ACE 2001 – Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie.

VOLKOFF, Serge et A. LAVILLE (1998). « Le vieillissement au travail » dans Kergoat, sous la direction de J. et al., *Le monde du travail*, Paris, La découverte.

VOLKOFF, Serge, Anne-Françoise MOLINIÉ et Annie JOLIVET (2000). *Efficaces à tout âge ? Vieillissement démographique et activité de travail*, dossier de recherche n° 16, Paris, La documentation française, Centre d'études de l'emploi, 126 p.

VON HIPPEL, E. (1994). « "Sticky Information " and the Locus Problem Solving : Implication for Innovation », *Management Science*, vol. 40, n° 4, p. 429-439.

WALKER, G., B. KOGUT et W. SHAN (1997). « Social Capital, Structural Holes and the Rormation of Industry Networks », *Organization Science*, vol. 8, n° 2, p. 109-125.

WALKER, A., P. TAYLOR (1992). « The Employment of Older People : Employers' Attitudes and Practices », *ESRC Conference on Past, Current and Future Initiatives on Ageing*, Londres.

WALSH, J. P., et G. R. UNGSON (1991). «Organizational Memory», *Academy of Management Review*, 16, p. 57-61.

WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New-Delhi, 235 p.

WEICK, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*, Reading Mass, Addison Wesley.

WEICK, K. E., et K. H. ROBERTS (1993). « Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelationg on Flights Decks », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 357-381.

WERNERFELT, B. (1984). « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, n° 2, p.171-180.

WILLEMS, Jean-Pierre, André DE PERETTI et Solange BRIET. *Savoirs et compétences en éducation, formation et organisation*, sous la direction de Jean-Claude Ruano-Borbalan, Éditions Demos Management/Ressources humaines, p.161-180.

WITHERS, Pam (2001). « Retention Strategies that Respond to Worker Values », *Workforce*, p. 37-41.

ZACHARY, Lois J. (2000). *The Mentor's Guide : Facilitating Effective Learning Relationships*, USA, Jossey-Bass, 195 p.

ZEY, Michael G. (1988). « A Mentor for All », *Personnel Journal*, January, p. 46-51.