



Viellissement de la main-d'œuvre et perspective intergénérationnelle

La vraie question, la rétention du personnel

par **Jacqueline de Bruycker**

Le vieillissement au travail est à la limite un faux problème. Le véritable enjeu, c'est l'emploi dans un contexte de compétition accrue, c'est la compétitivité des entreprises, c'est la capacité de création de la richesse. La vraie question n'est donc pas le vieillissement de la main-d'œuvre, mais celle de la rétention du personnel, peu importe l'âge, une approche qui met directement en cause l'organisation du travail.

Pour Frédéric Lesemann, directeur du Groupe de recherches sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (Transpol) de l'Institut national de recherche scientifique (INRS) Culture et société, ce qui se passe dans le secteur public est des plus éloquentes. Après deux ans, 30 % des jeunes professeurs quittent l'enseignement, alors que, faute de leur offrir des perspectives d'avenir, on pousse les plus âgés à la retraite le plus vite possible. Après 20, 25 ans de carrière

sans nouveaux défis à relever, ils finissent par en avoir assez et ils partent.

« Quand on parle de vieillissement, on parle nécessairement du mode d'organisation du travail en entreprise. C'est elle qui fait apparaître le vieillissement ou qui, au contraire, l'occulte, le cache. Pas volontairement, mais parce que la personne est tellement indispensable qu'on ne s'interroge même pas sur son âge, on ne la voit pas comme vieille, et puis tout d'un coup, elle s'en va », souligne-t-il.

Le sens du travail

Il y a aussi, poursuit-il, des modes d'organisation du travail qui accentuent la souffrance au travail. Que ce soit dans un bureau ou devant sa machine, la personne souffre, elle se demande à quoi ça sert ce qu'elle fait. Le travail est parfois tellement décomposé, parcellarisé, qu'elle ne sait plus pourquoi elle doit appuyer sur telle machine, pourquoi elle doit donner tel médicament à tel patient. Elle agit comme une machine. Ces femmes et ces hommes ont perdu



Frédéric Lesemann

le sens du travail, ou bien ils sont envahis par le sentiment que le travail qu'ils font n'a pas de sens. Ils voudraient faire leur travail autrement, mais ils ne peuvent pas le faire, ils n'ont pas le temps, on les oblige à produire toujours plus rapidement.

Frédéric Lesemann mentionne une étude qui démontre une différence de longévité de neuf ans entre les riches et les pauvres, une donnée qui n'a pas changé

Suite à la page 12



Suite de la page 11

au cours des 30 dernières années. « *La bonne alimentation n'explique pas cette différence importante, le facteur, qui apparaît comme le plus significatif, c'est celui de trouver du sens à son travail. Si vous trouvez du sens à votre travail, si vous trouvez du sens à votre vie, si vous avez l'impression d'avoir pris sur votre destin professionnel, vous allez avoir une qualité de vie et une longévité infiniment supérieures. Pourquoi croyez-vous que des gens ont tellement hâte de sortir de l'emploi? Il y a bien sûr la pénibilité physique, mais il y a aussi le sens du travail,*

ils ne le trouvent pas », souligne-t-il.

De 20 à 25 % des infirmières qui, dans les années 1990, ont accepté de prendre une retraite anticipée, sont revenues au travail par l'entremise d'agences privées. « *Elles sont revenues à leurs conditions (pas de travail le soir, les fins de semaine, en choisissant le nombre de jours elles étaient disponibles par semaine, etc.) en tentant de retrouver un sens à leur travail* », déclare Frédéric Lesemann.

Un projet original

L'envergure, la condition

d'obligation partenariale donnent, selon le chercheur, beaucoup de crédibilité et de solidité à la recherche-action menée par la CSD. Elles contribuent également avec la dimension de la perspective intergénérationnelle à son originalité.

Dégager des pistes de solution tout en recherchant un meilleur équilibre intergénérationnel est, pour lui, essentiel. Une recherche faite dernièrement sur la main-d'œuvre infirmière dans des CHSLD a mis en lumière l'urgence de réfléchir sur les impacts sociaux de l'ancienneté, sur ses impacts intergénérationnels, ses impacts sur la démographie, la natalité.

« *La question de l'ancienneté est délicate, mais elle se pose partout, on ne peut pas l'ignorer. À cause des droits acquis, des règles d'ancienneté, les infirmières plus âgées ont le droit de choisir leur horaire de travail. Toutes les jeunes qui rentrent dans le marché du travail, qui ont des charges familiales sont prises avec des horaires de nuit et de fin de semaine. C'est*



Jacqueline de Bruycker

inacceptable, mais c'est ça la réalité », affirme-t-il.

Pour Frédéric Lesemann, c'est autant la responsabilité d'un patron que d'une organisation de travailleurs de réfléchir et d'échanger en termes d'équité sociale que ce soit dans l'usage du temps ou dans l'usage des ressources. Dans n'importe quel milieu de travail, c'est en fonction du profil démographique de l'entreprise, plutôt qu'en fonction d'une seule catégorie d'âge, que l'organisation du travail doit être pensée. 

