

Agir face au **VIEILLISSEMENT** de la main-d'œuvre

Consensus
patronal-syndical
au Québec

Patrice Jalette
Université de Montréal

Daniel Villeneuve
Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre

Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, un organisme québécois de concertation patronale-syndicale, s'intéresse à la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre en raison de ses impacts sur l'économie et sur les conditions de vie des travailleurs et travailleuses. Employeurs et syndicats ont senti le besoin de réagir en déterminant ensemble des moyens d'action réalistes visant à adapter les milieux de travail aux conséquences prévisibles de ce phénomène. La démarche de concertation réalisée au Conseil a permis aux principales associations patronales et syndicales d'en arriver à un consensus sur la stratégie à adopter face au vieillissement de la main-d'œuvre. Cette stratégie est décrite dans un document intitulé « Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre : Stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre » dont la rédaction ainsi que la recherche ont été réalisées par Patrice Jalette et Daniel Villeneuve. Après une courte présentation, le texte qui suit reproduit de façon quasi intégrale ce document de stratégie¹.

Créé en 1969, le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre est un organisme d'étude, de consultation et d'orientation. Sa mission consiste à développer et à maintenir la concertation entre les organisations patronale et syndicale afin d'orienter et de soutenir l'action gouvernementale en matière de travail et de main-d'œuvre au Québec. Le Conseil se compose, en nombre égal, de membres provenant des associations patronale et syndicale les plus représentatives au Québec ainsi que du sous-ministre du Travail. Les associations d'employeurs membres comprennent le Conseil du patronat du Québec, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante ainsi que les Manufacturiers et exportateurs du Québec. Les syndicats membres sont la Centrale des syndicats démocratiques, la Centrale des syndicats du Québec, la Confédération des

syndicats nationaux (CSN) ainsi que la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.

En réponse aux préoccupations grandissantes des organisations membres, le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre a entrepris une démarche concertée pour étudier la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre. Les discussions et les

¹ La position officielle du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, qui a été transmise à titre d'avis au ministre du Travail du Québec, puis diffusée dans les milieux de travail, est disponible dans son intégralité (en français seulement) à l'adresse www.cctm.gouv.qc.ca/.

échanges entre les organisations patronale et syndicale leur ont permis de poser plusieurs constats et de proposer aux milieux de travail des solutions pour composer avec la réalité du vieillissement et ainsi, mieux s'y adapter.

C'est le fruit de cette démarche qui est présenté dans le texte qui suit. La première partie décrit brièvement les constats établis conjointement par les parties patronale et syndicale quant au vieillissement de la main-d'œuvre et quant à la nécessité d'une action imminente. La seconde partie présente les objectifs de la stratégie convenue par les parties et les principes de base devant orienter l'action. Enfin, la dernière partie expose les moyens d'action, sur lesquels employeurs et syndicats s'entendent, afin de favoriser une adaptation adéquate des milieux de travail au phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre.

Vieillessement de la main-d'œuvre – Un défi incontournable pour les milieux de travail

Le vieillissement de la population est une réalité qui touche l'ensemble des sociétés industrialisées et qui s'explique, entre autres, par la baisse du

taux de natalité et la hausse de l'espérance de vie (Nations Unies 2001). Le Québec n'échappe pas à cette lourde tendance : la société québécoise compte de plus en plus de personnes âgées et se dirige lentement mais sûrement, vers une diminution de sa population (ISQ 2000; Thibault et Gauthier 1999). Le vieillissement de la population engendre des répercussions directes sur le profil de la population active. Inéluctablement, ce phénomène entraînera une diminution de la population en âge de travailler, accompagnée d'une augmentation du nombre de travailleurs plus âgés au sein des milieux de travail. De façon générale, le vieillissement de la population, associé à d'autres facteurs comme l'allongement de la durée des études et l'abolition de l'âge obligatoire de la retraite, fait en sorte que la population active est de plus en plus âgée.

Le rythme et l'ampleur du vieillissement de la main-d'œuvre varieront selon les secteurs d'activité et les organisations. Dans l'enseignement, les services publics, les soins de santé, les administrations publiques et le transport, la proportion de la main-d'œuvre âgée de plus de 45 ans est déjà élevée (Schetagne 2001). Le phénomène du vieillissement en emploi ne touche pas non plus les femmes et les hommes de la même façon. Par ailleurs, le nombre important de travailleurs et de travailleuses qui prendront leur retraite au cours des prochaines années ne pourra être pleinement compensé par l'embauche de jeunes, ce qui entraînera une diminution de la population active en âge de travailler (Sunter 2001). La tendance à la baisse de l'âge de la retraite contribue aussi à cette diminution.

Tant le vieillissement des personnes au travail que la réduction du bassin de main-d'œuvre disponible auront des effets sur le marché et les milieux de travail. Ces effets constituent de véritables défis pour les intervenants du monde du travail.

La disponibilité de la main-d'œuvre, la relève et le transfert de l'expertise, la

rétenion de la main-d'œuvre, le développement des compétences seront autant de défis à

Le phénomène du vieillissement en emploi ne touche pas non plus les femmes et les hommes de la même façon.

relever afin d'adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre. Tous les acteurs dans le milieu de travail, employeurs, syndicats, travailleurs et travailleuses âgés et autres membres du personnel, devront contribuer à relever ces défis.

Les employeurs et les syndicats sont de plus en plus sensibilisés à ces questions cruciales qui comportent des enjeux importants dans le cadre des relations de travail (CSPC 2001).

Employeurs et syndicats regroupés au sein du Conseil passent à l'action

Au Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, les employeurs et les syndicats reconnaissent que les impacts potentiels ou prévisibles du vieillissement de la main-d'œuvre doivent être pris au sérieux et représentent un enjeu majeur pour les milieux de travail. C'est pourquoi ils affirment d'une même voix que l'adaptation des milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre est désormais à l'ordre du jour, et s'engagent à prendre des moyens concrets pour faire face à ce défi. Concrétiser cette volonté d'agir au sein de chaque milieu de travail leur apparaît essentiel à la bonne marche de l'économie québécoise et pour le bien-être des travailleurs et des travailleuses.

Il n'y a pas si longtemps, la question du vieillissement en milieu de travail était perçue comme un problème individuel pouvant être résolu par le biais des mécanismes de la retraite principalement. Aujourd'hui, il est évident que l'enjeu du vieillissement revêt une dimension collective. On réalise qu'il peut comporter des impacts sur la productivité de l'organisation et sur les conditions de travail, non seulement de la main-d'œuvre vieillissante, mais aussi de l'ensemble des travailleurs et travailleuses de l'entreprise. Il importe donc de mettre au point des mécanismes efficaces de gestion prévisionnelle des ressources humaines pour composer avec la réalité du vieillissement de la main-d'œuvre. Les défis à relever concernent aussi bien l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, les relations du travail que la formation.

Face à cette réalité, les milieux de travail ne sont pas démunis. Au contraire, ils ont le pouvoir et les moyens d'agir, notamment au niveau de l'organisation du travail et des pratiques de gestion. D'une certaine façon, la stratégie élaborée par le Conseil n'est que l'amorce d'un processus. La suite consistera à élargir le débat aux milieux de travail. Les organisations patronale et syndicale doivent, entre autres, susciter la réflexion dans leurs

propres rangs et offrir à leurs membres l'occasion d'en discuter. Ces réflexions et ces discussions permettront éventuellement de préciser davantage les orientations énoncées par le Conseil. Les organisations patronale et syndicale doivent également faire connaître les expériences menées sur le terrain en vue d'adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre. Ces innovations pourront s'avérer instructives et inspirer l'action dans d'autres milieux de travail.

Enfin, les politiques publiques en matière d'emploi, de formation et de régimes de retraite ont une incidence importante sur les pratiques de gestion des entreprises, ainsi que sur les choix individuels des

Les défis à relever concernent aussi bien l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, les relations du travail que la formation.

travailleurs et des travailleuses. De ce fait, les employeurs et les syndicats regroupés au sein du Conseil recommandent aux pouvoirs publics de prendre certaines mesures à cet égard, notamment pour faciliter l'accès à la retraite progressive.

Objectifs

La stratégie adoptée par le Conseil pour faire face au défi du vieillissement de la main-d'œuvre poursuit trois objectifs principaux :

Permettre aux organisations de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée en nombre suffisant

Pour s'assurer de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée en nombre suffisant, les organisations doivent pouvoir compter sur les travailleurs et les travailleuses de toutes les générations parmi leurs effectifs, autant sur les recrues (plus ou moins jeunes) que sur le personnel expérimenté déjà en poste. Il faut, entre autres, assurer le transfert d'expertise de la main-d'œuvre expérimentée vers le personnel de relève. Par ailleurs, il faut investir pour maintenir et développer les compétences des travailleurs et des travailleuses, peu importe leur génération, ainsi que pour trouver des moyens d'attirer et de conserver la main-d'œuvre.

Améliorer la situation des travailleurs et des travailleuses dans le contexte d'une gestion renouvelée de la main-d'œuvre vieillissante

Compte tenu de l'augmentation de la part du personnel plus âgé au sein des milieux de travail et de l'objectif visant à favoriser le maintien en emploi, les milieux de travail

devront devenir plus « conviviaux » pour la main-d'œuvre vieillissante. Il faudrait modifier divers aspects des conditions de travail pour faciliter la vie des personnes vieillissantes et pour que l'âge ne soit pas un désavantage : organisation du travail, horaires, formation, etc. Certaines mesures, initialement destinées au personnel plus âgé, pourront répondre aussi aux besoins d'autres travailleurs et travailleuses (par exemple, une organisation du travail plus sécuritaire ou des horaires de travail flexibles). Même si les attentes du personnel, âgé ou jeune, diffèrent à l'égard de leur emploi, les besoins restent très similaires : équité, sécurité, qualité de vie, formation, etc.

Offrir aux individus la liberté de choisir entre continuer à travailler ou prendre sa retraite

Dans une décision aussi déterminante, les individus doivent pouvoir effectuer un choix véritable. Actuellement, dans bien des cas, un tel choix n'existe pas réellement. Parmi les facteurs qui influencent leur décision, on retrouve, par exemple, la pression des collègues dans le milieu de travail, les règles des régimes concernant la prise de la retraite, les programmes *ad hoc* de retraite anticipée ainsi que le manque de formation en cours d'emploi. La décision de continuer à travailler ou de partir à la retraite devrait pouvoir se prendre sur la base des besoins et aspirations des individus, compte tenu du contexte particulier de l'organisation.

Principes directeurs

Les employeurs et les syndicats regroupés au sein du Conseil s'entendent sur certains principes devant guider la gestion de la main-d'œuvre vieillissante. Ces principes découlent pour la plupart des considérations établies précédemment :

- Le vieillissement de la main-d'œuvre est un processus déjà amorcé qui, plutôt que d'être perçu comme une contrainte, doit être envisagé comme une opportunité pour les milieux de travail, afin de renouveler certaines pratiques en matière de gestion des ressources humaines et de relations de travail.
- Étant donné la situation actuelle de certains secteurs et les impacts prévisibles à moyen terme, il est nécessaire de s'interroger dès maintenant sur les moyens de relever les défis inhérents à l'adaptation des milieux de travail à la main-d'œuvre vieillissante, même si les effets à long terme du vieillissement de la main-d'œuvre sur le marché du travail, (pénurie, équilibre, etc.) demeurent incertains.

- Tous les acteurs dans les milieux de travail, employeurs, syndicats, personnel vieillissant et autres membres du personnel, sont interpellés afin de relever les défis liés au vieillissement de la main-d'œuvre.
- La réalité des milieux de travail étant diversifiée, il revient aux acteurs locaux (employeurs, syndicats, employés) de discuter et de s'entendre sur un plan d'intervention comportant des mesures particulières d'adaptation de leur milieu au vieillissement de la main-d'œuvre.
- Les mesures mises de l'avant visent plus spécifiquement le personnel vieillissant, mais certaines sont susceptibles de répondre également aux besoins des autres travailleurs et travailleuses. Ces derniers ne doivent pas être oubliés dans le cadre du renouvellement de certaines pratiques de gestion des ressources humaines et de relations de travail, pratiques qui s'imposent afin d'adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre.

Moyens d'action

Les moyens d'action proposés ci-après font consensus entre les parties patronale et syndicale qui siègent au Conseil. Les parties considèrent que ces moyens sont les plus aptes à favoriser l'adaptation des milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre dans un cadre et des conditions qui respectent à la fois l'intérêt des entreprises et celui des travailleurs et travailleuses. Les parties estiment également que ces moyens sont à la portée des milieux de travail qui peuvent les mettre en œuvre immédiatement. Enfin, ces moyens d'action sont en mesure de favoriser l'atteinte des objectifs mentionnés précédemment. Ils sont au nombre de six et concernent les domaines suivants : les attitudes et les mentalités, la retraite progressive et le maintien en emploi, la formation, le transfert de l'expertise, le temps de travail et l'organisation du travail (Saba, Guérin et Wils 1997; Walker 1997).

La figure (voir page suivante) résume la stratégie adoptée par le Conseil afin de permettre aux milieux de travail de relever les défis du vieillissement de la main-d'œuvre.

Changer les attitudes et les comportements

Une gestion renouvelée de la main-d'œuvre vieillissante passe avant tout par une adaptation des perceptions et des attitudes :

- des collègues de travail,
- des cadres et membres de la direction,
- des acteurs syndicaux,
- des planificateurs de régimes de retraite et de programmes gouvernementaux ainsi que,
- du personnel vieillissant lui-même.

Pour ce faire, une réflexion s'impose à tous les niveaux et les questions de fond doivent être posées sans détour.

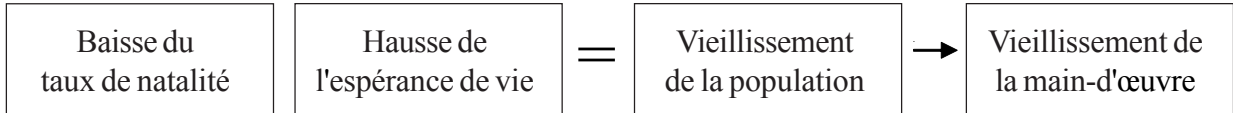
Q's

Les milieux de travail font-ils écho au « jeunisme » ambiant, reproduisent-ils une forme d'« âgisme » ou de ségrégation fondée sur l'âge dans les comportements ou les décisions à l'égard du personnel vieillissant ? **Q**uel est l'impact d'un rêve ou d'un objectif comme « Liberté 55 » sur la planification de la carrière et de la retraite ? **Q**uelle place fait-on réellement et souhaite-t-on faire à la main-d'œuvre vieillissante dans nos organisations ?

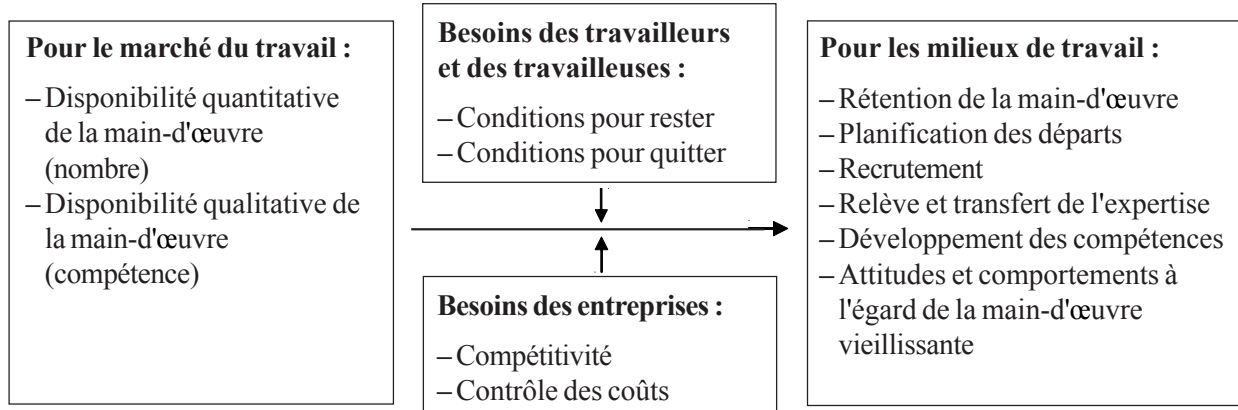
Les conventions collectives et les pratiques de gestion des ressources humaines permettent-elles d'accommoder la main-d'œuvre vieillissante ? **L**es lois et les programmes gouvernementaux ne pourraient-ils pas favoriser d'autres mesures que la retraite anticipée ?

Le vieillissement de la main-d'œuvre – Défis pour les milieux de travail et stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre

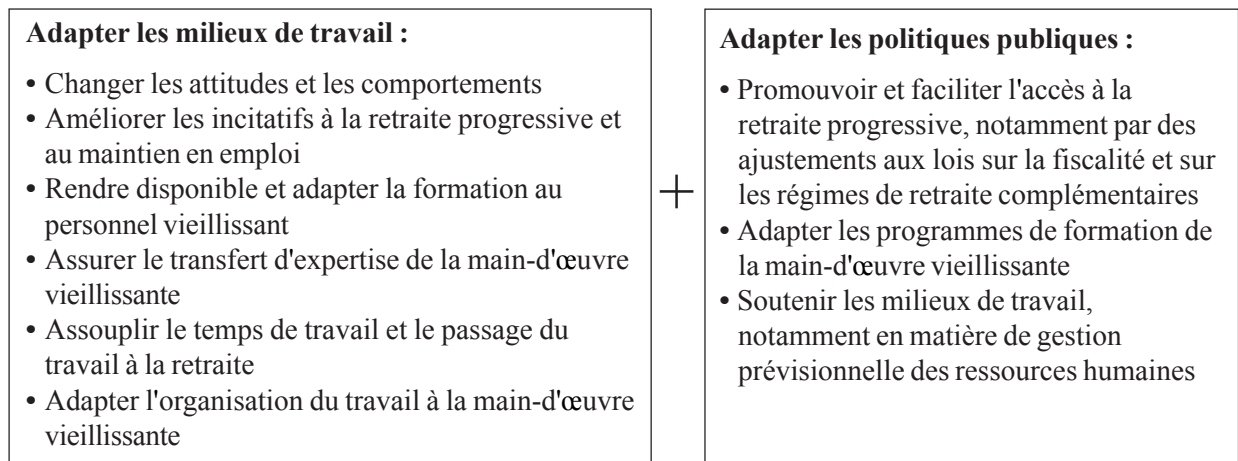
Faits et tendances



Défis liés au vieillissement



Stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre



La présence accrue de la main-d'œuvre vieillissante engendrera sans aucun doute un changement des valeurs et des comportements, mais il faudra tout de même prendre des mesures actives contre les

préjugés envers les personnes plus âgées qui, comme tous les préjugés, sont tenaces. Afin de lutter contre ces barrières susceptibles d'empêcher le personnel plus âgé de réaliser pleinement son potentiel (Walker 1997), des interventions particulières sont à envisager : établissement de politiques de non-discrimination et de non-harcèlement, sensibilisation des cadres, des responsables du recrutement et des affectations ainsi que du personnel

plus jeune, etc. Bien qu'il y a eu de tout temps des travailleurs et des travailleuses vieillissants dans les organisations, une adaptation est nécessaire, à l'instar des politiques adoptées à l'égard des femmes et des minorités visibles.

Améliorer les incitations à la retraite progressive et au maintien en emploi

Au cours des dernières années, la tendance lourde en matière de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre consistait à encourager les départs « volontaires » à la préretraite. En fait, beaucoup de ces départs n'étaient pas vraiment volontaires, dans la mesure où les individus risquaient de perdre des sommes importantes ou de travailler pour une rémunération dérisoire, comparativement aux revenus de retraite. Le court laps de temps accordé pour se prévaloir des mesures de retraite anticipée peut aussi exercer des pressions sur les travailleurs et les travailleuses au moment de faire des choix déterminants.

De plus, toutes sortes de mesures, généralement financées à même les régimes de retraite, ont été prises pour inciter les travailleurs et les travailleuses à prendre une retraite hâtive : rente temporaire de raccordement, absence de pénalité pour une retraite avant l'âge normal, abaissement de l'âge de la retraite dans les régimes, etc. Ces mesures incitatives ne sont pas mauvaises en soi. Au contraire, elles peuvent répondre aux besoins de certains individus aujourd'hui et probablement encore demain. Il semble toutefois que cette orientation vers la retraite anticipée se fasse souvent au détriment d'autres options comme la retraite progressive ou le maintien en emploi. Or, à l'heure actuelle, ces dernières options ne sont même pas envisagées la plupart du temps.

Pourtant, la retraite anticipée comme seule et unique option risque à terme de porter préjudice aux milieux de travail. Parmi les impacts potentiels, il y a entre autres : la perte d'un personnel expérimenté et qualifié, la difficulté de transmettre les connaissances et la culture d'entreprise, l'effet nuisible sur les entreprises qui veulent adopter des stratégies concurrentielles centrées sur l'innovation, stratégies qui requièrent généralement une stabilité et une mobilisation des employés, le surcroît de travail qui risque d'incomber au personnel restant ainsi que la démotivation de ce dernier (D'Amours et Lesemann 1991).

Pour adapter les milieux de travail à la réalité du vieillissement de la main-d'œuvre, le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre considère que la retraite progressive est une voie à suivre. La retraite progressive se définit comme une option qui permet aux travailleurs de réduire graduellement la durée du temps de travail

L'orientation vers la retraite anticipée se fait souvent au détriment d'autres options comme la retraite progressive ou le maintien en emploi.

en anticipation de la retraite complète. Cette mesure peut se traduire par une diminution de la durée journalière, mensuelle ou annuelle du temps de travail, et peut s'échelonner sur plusieurs années. De plus, la retraite progressive peut comprendre des mesures de compensation partielle ou totale, immédiate ou différée des pertes de revenus encourues. La retraite progressive, selon les membres du Conseil, comporte des avantages à la fois pour les employeurs et pour les travailleurs et les travailleuses. Le tableau suivant résume ces avantages.

Avantages anticipés par l'application de la retraite progressive¹

pour l'employeur	pour le travailleur ou la travailleuse
<ul style="list-style-type: none">– Permet de ne pas perdre prématurément des employés en raison de la popularité de la retraite anticipée– Permet une meilleure restructuration de sa main-d'œuvre, compte tenu du vieillissement de ses propres effectifs– Diminue l'absentéisme– Augmente la productivité– Assure le transfert des connaissances	<ul style="list-style-type: none">– Permet une transition harmonieuse entre la vie professionnelle et la retraite– Permet de recevoir un revenu adéquat, lequel inclurait à la fois le traitement découlant de l'occupation partielle de son emploi et la rente de retraite totale ou partielle acquise en vertu de son régime de retraite– Permet de prolonger sa vie professionnelle en tenant compte des contraintes occasionnées par le vieillissement.– Permet d'accumuler une rente de retraite adéquate tout en diminuant son temps de travail.

¹ Ce tableau est tiré du *Rapport du comité technique du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre C.C.T.M. sur la retraite progressive*, 24 avril 1996, page 10. Les informations qu'il contient se basent notamment sur la source suivante : Bellemare, D., L. Poulin Simon et D. G. Tremblay (1995) « Vieillesse, emploi, préretraite. Les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 50, n° 3, 483-515.

Cependant, la retraite progressive reste encore difficile d'application et bien moins avantageuse que la retraite anticipée, en raison surtout des lois sur la fiscalité et sur les régimes de retraite complémentaires. C'est pourquoi le Conseil vise un assouplissement de ces lois, tant au niveau provincial qu'au niveau fédéral, afin de faciliter l'accès à la retraite progressive.

Le Conseil estime qu'il faut cesser de penser seulement en termes de retraite anticipée et qu'il faut développer des formules flexibles comme la retraite progressive en modifiant dès maintenant les règles qui pourraient faire obstacle à

leur utilisation. Toutes les autres mesures d'adaptation au vieillissement seront vaines tant et aussi longtemps que la coercition qui s'exerce sur les individus pour qu'ils quittent se poursuivra. À terme, les parties dans les milieux de travail n'auront d'autres choix que d'introduire des mesures plus souples de passage du travail à la retraite si la main-d'œuvre devient rare.

Le Conseil croit enfin qu'il faut éviter de hausser l'âge d'admissibilité à la retraite aussi bien dans les régimes privés que publics. Il existe d'autres alternatives pour conserver la main-d'œuvre vieillissante au travail que de prendre en otage son régime de retraite.

Rendre disponible et adapter la formation au personnel vieillissant

Dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre, la formation des travailleurs et des travailleuses revêt une importance plus stratégique que jamais. Il est impératif que la formation soit disponible et adaptée au personnel vieillissant. Le Conseil estime que c'est l'une des mesures les plus importantes à

mettre en place pour favoriser l'adaptation des milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre. Par formation, on entend aussi bien les activités visant le maintien des compétences dans l'emploi actuel que le développement de nouvelles compétences ainsi que le perfectionnement qui implique l'acquisition de nouvelles compétences en vue d'exercer un autre emploi.

Il est plus rentable pour l'ensemble de la société d'investir en formation plutôt que d'exclure du marché du travail le personnel âgé.

L'intégration de la relève et le transfert d'expertise sont également des aspects de la formation qui deviennent encore plus importants dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre.

Si leurs compétences ne sont pas régulièrement mises à jour, les personnes vieillissantes qui perdent leur emploi iront grossir les rangs des chômeurs de longue durée. En ce sens, il est plus rentable pour l'ensemble de la société d'investir en formation plutôt que d'exclure du marché du travail le personnel âgé. Un accès régulier à la formation et à des possibilités d'apprentissage au cours de la vie professionnelle s'avère tout aussi avantageux pour les organisations, dans la mesure où la formation accroît l'efficacité et la polyvalence des travailleurs et des travailleuses de tout âge.

La formation, quels que soient ses objectifs (recyclage, développement de nouvelles compétences, réorientation de carrière), doit être adaptée aux méthodes d'apprentissage et à l'expérience du personnel vieillissant. Les travailleurs et les travailleuses plus âgés peuvent démontrer une capacité d'apprentissage aussi grande que les autres, pourvu que les méthodes de formation soient adaptées.

Assurer le transfert d'expertise de la main-d'œuvre vieillissante

Même dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, les milieux de travail vont continuer à recruter des jeunes ou des individus moins expérimentés qu'il faudra former. Avant leur départ à la retraite, il est essentiel que les personnes d'expérience puissent transférer leur expertise de façon à ne pas perturber la production des biens et services dispensés par l'organisation. Dans certains secteurs, ce besoin est ressenti de façon plus

pressante mais il risque de se généraliser au fur et à mesure que les départs à la retraite des *baby-boomers* vont s'accélérer. Le transfert d'expertise doit pouvoir se dérouler sans remettre en cause le statut d'emploi des travailleurs et des travailleuses âgés. Bien entendu, une autre condition préalable à l'atteinte de l'objectif est de s'assurer que la main-d'œuvre vieillissante ne quitte pas l'organisation avant l'embauche du personnel de relève. Par ailleurs, le délai prévu pour assurer le transfert d'expertise doit également être suffisant. En effet, le transfert d'expertise d'une génération à l'autre exige du temps, de la planification et la mise en place d'activités plus ou moins formelles. Les personnes moins expérimentées doivent pouvoir travailler régulièrement aux côtés des travailleurs et des travailleuses d'expérience pour bénéficier de leur savoir-faire. Il s'agit souvent d'une pratique quotidienne au sein des organisations mais qui mérite d'être plus structurée, à l'aide par exemple du partage d'emplois entre les anciens et les nouveaux membres du

Le transfert d'expertise d'une génération à l'autre exige du temps, de la planification et la mise en place d'activités plus ou moins formelles.

personnel, du compagnonnage, de stages supervisés, du jumelage ou du parrainage (« mentorat »).

Le partage d'expertise doit faire partie du cheminement de carrière des employés et de la culture de l'organisation. La formation de la relève constitue un nouveau défi professionnel et un enrichissement des tâches qui pourraient inciter les personnes d'expérience à rester plus longtemps au travail. Cet aspect de la question ne doit pas être négligé, parmi les moyens visant le maintien de la main-d'œuvre plus longtemps en emploi.

Pour le Conseil, l'expertise de la main-d'œuvre vieillissante doit être reconnue. Les travailleurs et les travailleuses, peu importe leur profil professionnel, possèdent une expertise qu'ils peuvent transmettre. En quelque sorte, la compétence acquise dans le milieu de travail est, à plusieurs égards, aussi importante que celle acquise dans les institutions d'enseignement.

Assouplir le temps de travail et le passage du travail à la retraite

La flexibilité du temps de travail constitue un outil efficace dans le cadre de l'adaptation des milieux de travail au vieillissement, que ce soit pour des fins de rétention de

la main-d'œuvre, d'extension de la vie professionnelle ou de recrutement. Il existe différentes formules applicables à cette fin, dans la mesure où les contextes organisationnels le permettent : réduction des heures quotidiennes, hebdomadaires ou annuelles de travail, travail à temps partiel, télétravail, partage d'emploi, droit de refuser de faire des heures supplémentaires, accès à des congés supplémentaires avec ou sans solde, etc.

Le Conseil estime que l'implantation de ces mesures peut favoriser une retraite progressive, une solution qui présente des avantages tant pour les employés qui ne sont pas disposés à quitter immédiatement que pour les entreprises qui ne sont pas prêtes à s'en départir hâtivement par crainte de perdre leur expertise. Certaines formes de flexibilité du temps de travail vont de pair et atteindront leur vrai potentiel avec le développement de la formule de la retraite progressive exposée plus tôt. Il existe d'autres arrangements permettant d'assouplir le passage du travail à la retraite comme le travail autonome ou le rappel occasionnel au travail. Pour que ces formules soient attrayantes, le Conseil estime qu'elles doivent rester optionnelles et ne pas servir de prétexte pour précariser l'emploi.

Adapter l'organisation du travail à la main-d'œuvre vieillissante

L'organisation du travail est un autre aspect à prendre en considération pour adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre. En ce domaine, les interventions doivent promouvoir la mise en place d'un environnement de travail plus sécuritaire et plus convivial, une condition susceptible d'inciter les travailleurs et les travailleuses plus âgés à prolonger leur carrière.

Outre la charge physique de travail, il y a lieu d'adapter la charge mentale en ajustant notamment la cadence et les horaires de travail.

La dimension physique du travail peut être modifiée en prenant en compte des facteurs ergonomiques ou ceux liés à la santé et à la sécurité en général, afin de compenser la diminution de certaines aptitudes physiques du personnel vieillissant. Outre la charge physique de travail, il y a lieu d'adapter la charge mentale en ajustant notamment la cadence et les horaires de travail. En effet, un accroissement inconsidéré ou incessant de la charge de travail n'est pas susceptible d'inciter les individus à demeurer en

emploi au-delà de leur date d'admissibilité à la retraite. Notons aussi qu'une formation inadéquate réduit inévitablement la capacité des personnes âgées à satisfaire les exigences physiques et mentales de leur fonction.

D'autres mesures relatives à l'organisation du travail ont été évoquées dans cet article, entre autres : les heures de travail, la formation et le transfert d'expertise. Concernant la retraite progressive, la réorganisation du travail qu'elle nécessite est souvent perçue comme un obstacle à son implantation. Les membres du Conseil estiment toutefois que cet obstacle n'est pas insurmontable et qu'il existe des solutions à cet égard. Par exemple, l'expérience montre que les contraintes liées à l'organisation du travail sont atténuées quand la retraite progressive s'applique sur une base annuelle (p. ex. : formule de six mois de travail, six mois de retraite) plutôt que sur une base hebdomadaire ou quotidienne.

Conclusion

La réflexion sur les impacts du vieillissement de la main-d'œuvre dans les milieux de travail est d'ores et déjà amorcée. Les organisations patronale et syndicale membres du Conseil s'entendent sur l'importance de l'enjeu et la nécessité de se préparer au vieillissement de la main-d'œuvre qui touche déjà certains secteurs d'activité. Les employeurs et les syndicats s'accordent sur la nécessité d'adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre et s'engagent à prendre ensemble les mesures pour y faire face. Ils conviennent également de l'importance de se préparer sans attendre à relever ce défi

en adoptant des orientations et des solutions communes pour agir. À présent, le débat doit s'ouvrir au sein des milieux de travail.

Pour leur part, les pouvoirs publics sont aussi interpellés pour relever le défi du vieillissement de la main-d'œuvre. Les organisations patronale et syndicale représentées au Conseil souhaitent collaborer activement à la mise en œuvre des mesures qui s'imposent. À cet égard, les parties attachent une importance particulière à l'objectif de fournir un meilleur accès à la retraite progressive, une mesure qui présente des avantages décisifs à la fois pour les entreprises et pour les travailleurs et les travailleuses.

Bibliographie

- BELLEMARE, D., L. POULIN Simon et D.-G. TREMBLAY (1995). « Vieillesse, emploi, préretraite. Les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 50, n° 3, 483-515.
- CSPC (Centre syndical-patronal du Canada) (2001). *Where Did All the Workers Go? The Challenges of the Aging Workforce*, Ottawa.
- C.C.T.M. (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre) (1996). *Rapport du comité technique du CCTM sur la retraite progressive*, 24 avril.
- D'AMOURS, M. et F. LESEMANN (1991). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et des travailleuses de 45 à 64 ans : Cadre d'analyse et principaux résultats (document synthèse)*. Document présenté au Comité aviseur d'Emploi-Québec sur les travailleurs de 45 ans et plus, Montréal : INRS-Culture et société.
- ISQ (Institut de la statistique du Québec) (2000). *La situation démographique au Québec, bilan 2000*. Les régions métropolitaines, novembre.
- NATIONS UNIES (2001). *Perspectives démographiques mondiales : révision 2000*.
- SABA, T, G. GUÉRIN et T. WILS (1997). « Gérer l'étape de fin de carrière », *Gestion 2000*, janvier-février, 165-181.
- SCHETAGNE, S. (2001). *Construire un pont entre les générations : Une solution au vieillissement de la main-d'œuvre*, Ottawa : Conseil canadien de développement social.
- SUNTER, D. (2001). « Démographie et marché du travail ». *L'emploi et le revenu en perspective – L'édition en ligne*, Statistique Canada, vol.2, n° 2, février (faits saillants).
- THIBAUT, N. et GAUTHIER, H. (1999). « Perspectives de la population du Québec au XXI^e siècle : changement dans le paysage de la croissance ». *Données sociodémographiques en bref*, Institut de la statistique du Québec, vol.3, n° 2, février, 1-6.
- WALKER, A. (1997). *Combating Age Barriers In Employment : European Research Report*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.