



Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre

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

Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) est un organisme d'étude, de consultation et d'orientation, qui a pour mission de développer et maintenir la concertation entre les organisations patronales et syndicales afin d'orienter et de soutenir l'action gouvernementale en matière de travail et de main-d'œuvre. On y retrouve en nombre égal des membres provenant des associations patronales et syndicales les plus représentatives au Québec ainsi que le sous-ministre du Travail.

Ce document a été adopté par les membres du Conseil lors de leur rencontre du 11 avril 2002.

Les membres du Conseil étaient alors :

Louise Doyon (présidente du CCTM), Richard Fahé (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante), Clément Gaumont (Confédération des syndicats nationaux), Paul-Arthur Huot (Manufacturiers et exportateurs du Québec), Marc Laviolette (Confédération des syndicats nationaux), Roger Lecourt (sous-ministre du Travail), Clément L'Heureux (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec), Henri Massé (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec), Monique Richard (Centrale des syndicats du Québec), Manon Savard (Ogilvy Renault), Gilles Taillon (Conseil du patronat du Québec) et François Vaudreuil (Centrale des syndicats démocratiques).

Le 11 avril 2002, les membres du Comité d'orientation de la recherche appliquée sur le travail (un comité du CCTM) étaient :

Hélène Choquette (Confédération des syndicats nationaux), Florent Francoeur (Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec), Francis Lacombe (Manufacturiers et exportateurs du Québec), Renée Liboiron (Conseil du patronat du Québec), Normand Pépin (Centrale des syndicats démocratiques), Sylvie Ratté (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante), Léon Samuel (ministère du Travail), Dominique Savoie (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec) et Jacques Tondreau (Centrale des syndicats du Québec).

Recherche et rédaction :
Patrice Jalette et Daniel Villeneuve

La traduction et la reproduction totale ou partielle de ce document sont autorisées à la condition d'en mentionner la source.

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre
3, Complexe Desjardins
Case postale 66, Succursale Desjardins
Tour Nord, 25^e étage
Montréal (Québec) H5B 1B2

Téléphone : (514) 873-2880
Télécopieur : (514) 873-1129

Courriel : cctm@cctm.gouv.qc.ca

Site Internet :
document disponible sur le site suivant :
www.cctm.gouv.qc.ca

© 2002 Gouvernement du Québec
Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2002

ISBN : 2-550-39186-1

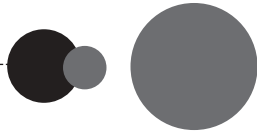


Table des matières

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Introduction | 5 |
| 1.1 | Le vieillissement de la main-d'œuvre : un défi incontournable pour les milieux de travail | 5 |
| 1.2 | Les employeurs et les syndicats regroupés au sein du Conseil passent à l'action | 5 |
| 1.3 | Agir à la fois dans les milieux de travail et au plan des politiques publiques | 6 |
| 2 | Objectifs | 8 |
| 2.1 | Permettre aux organisations de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée en nombre suffisant | 8 |
| 2.2 | Améliorer la situation des travailleurs et des travailleuses dans le contexte d'une gestion renouvelée de la main-d'œuvre vieillissante | 8 |
| 2.3 | Offrir aux individus la liberté de choisir entre demeurer au travail ou quitter pour la retraite | 8 |
| 3 | Principes directeurs | 9 |
| 4 | Moyens d'action | 10 |
| 4.1 | Changer les attitudes et les comportements | 10 |
| 4.2 | Améliorer les incitations à la retraite progressive et au maintien en emploi | 12 |
| 4.3 | Rendre disponible et adapter la formation au personnel vieillissant | 14 |
| 4.4 | Assurer le transfert de l'expertise de la main-d'œuvre vieillissante | 15 |
| 4.5 | Assouplir le temps de travail et le passage du travail à la retraite | 15 |
| 4.6 | Adapter l'organisation du travail à la main-d'œuvre vieillissante | 16 |
| 5 | Conclusion | 17 |
| 6 | Bibliographie | 18 |

1 INTRODUCTION

Jusqu'à très récemment, on a eu tendance à considérer la question du vieillissement en milieu de travail comme un problème individuel à résoudre surtout par les mécanismes de la retraite. Aujourd'hui, il devient plus évident que l'enjeu du vieillissement prend aussi 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 des travailleuses dans l'entreprise. Il importe donc de mettre au point des mécanismes efficaces de gestion prévisionnelle des ressources humaines⁵ pour composer avec la réalité du vieillissement dans les milieux de travail. Les défis à relever ont trait aussi bien à l'organisation du travail, à la gestion des ressources humaines, aux relations du travail qu'à la formation.

Ce document est le fruit d'un consensus entre les parties patronale et syndicale au sein du CCTM. Il propose aux milieux de travail des pistes de solutions pour composer avec la réalité du vieillissement de la main-d'œuvre. Confrontés à cette réalité, les milieux de travail ne sont pas démunis. Au contraire, ils ont le pouvoir et les moyens d'agir, notamment au plan de l'organisation du travail et des pratiques de gestion. À cet égard, la réflexion que les membres du Conseil ont menée antérieurement sur la nécessité d'adapter l'organisation du travail aux réalités du monde du travail peuvent guider l'action conjointe des employeurs et les syndicats pour faire face aux enjeux posés par le vieillissement de la main-d'œuvre⁶.

D'une certaine façon, le présent document de stratégie constitue seulement le début d'un processus. La suite consistera à faire en sorte que le débat se transporte dans les milieux de travail. Les organisations syndicales et patronales doivent entre autres choses susciter la réflexion dans leurs propres rangs et leurs membres doivent avoir

l'occasion d'en discuter. Ces réflexions et ces discussions permettront éventuellement de préciser davantage les orientations énoncées dans ce document. Les organisations patronales et syndicales ont également à faire connaître les expériences qui seront menées sur le terrain pour adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre. Ces innovations pourront aussi s'avérer instructives et inspirer l'action dans d'autres milieux de travail.

1.3 Agir à la fois dans les milieux de travail et au plan des politiques publiques

Les politiques en vigueur dans des domaines comme l'emploi, la formation, ainsi que les régimes de retraite, ont une incidence importante sur les pratiques de gestion des entreprises de même que sur les choix individuels des travailleurs et des travailleuses. C'est pourquoi les employeurs et les syndicats regroupés au sein du Conseil recommandent aux pouvoirs publics de prendre certaines actions à cet égard et souhaitent collaborer activement à la mise en œuvre de ces actions.

Ainsi, ce document propose que des mesures gouvernementales soient adoptées pour faciliter l'accès à la retraite progressive (voir section 4.2). Par ailleurs, le Conseil appuie les engagements pris par Emploi-Québec dans le cadre de la Stratégie nationale pour les travailleurs et les travailleuses de 45 ans ou plus⁷; précisons qu'il a été associé à l'élaboration de cette stratégie et qu'il participera à son implantation.

Des collaborations sont entreprises également avec d'autres instances gouvernementales qui interviennent dans ce dossier⁸. Le Conseil souhaite en outre établir une collaboration étroite avec le ministère du Travail afin de développer des projets communs en ce sens.

⁵ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à planifier les besoins de l'entreprise en ressources humaines en tenant compte des départs à la retraite ou autres, des embauches et de l'évolution des connaissances nécessaires, en analysant l'évolution du marché de l'entreprise, de la main-d'œuvre et de la technologie et de la formation disponibles.

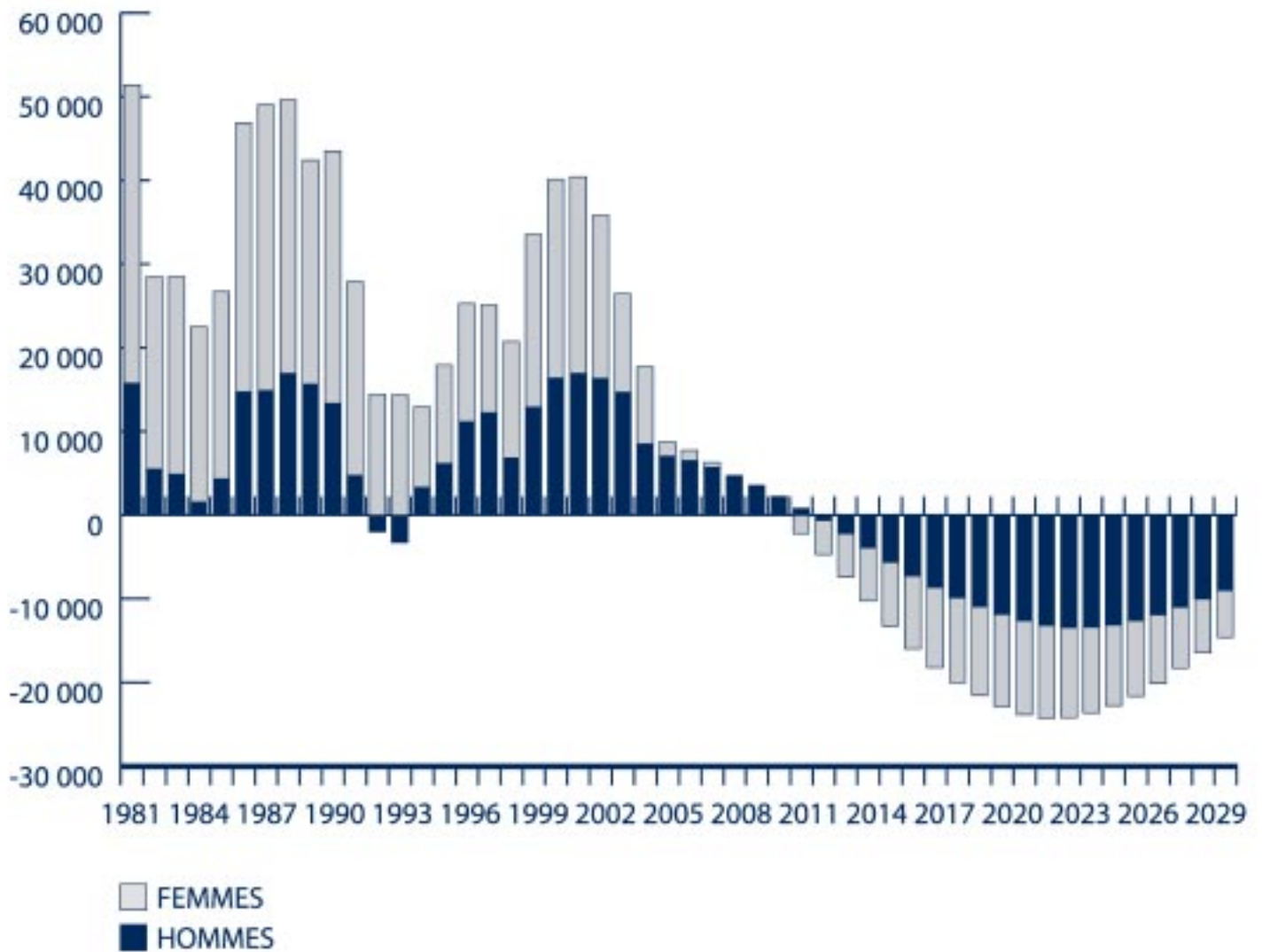
⁶ Voir la publication du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre : *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, 1997.

⁷ Emploi-Québec, *Agir en matière de vieillissement de la main-d'œuvre : un investissement stratégique. Stratégie nationale pour les travailleurs et les travailleuses de 45 ans ou plus*. 25 février 2002. La démarche poursuivie par le Conseil à ceci de spécifique, par rapport à celle d'Emploi-Québec, qu'elle vise à déterminer les actions à prendre à l'intérieur des milieux de travail pour faire face au défi du vieillissement, ainsi qu'à susciter chez les acteurs du monde du travail une volonté commune d'agir. Pour sa part, la démarche d'Emploi-Québec a pour but, conformément à la mission de l'organisme, d'assurer l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre sur le marché du travail, grâce principalement à ses programmes publics de formation et d'insertion en emploi.

⁸ Le CCTM participe présentement à une *Action concertée du Fonds FCAR pour promouvoir et soutenir la recherche sur le vieillissement de la population et ses impacts économiques et socio-démographiques*. Il est aussi associé aux travaux du Comité interministériel sur les changements socio-démographiques et le vieillissement formé à l'initiative du Conseil exécutif.

GRAPHIQUE 1

Variation annuelle de la population active pour la période de 1981 à 2030, selon les données historiques et selon l'hypothèse d'un maintien des taux d'activité par âge à partir de 2000



Source : Statistique Canada et calculs de la Régie des rentes du Québec basés sur la projection démographique de l'analyse actuarielle du Régime de rentes du Québec au 31 décembre 2000

3 PRINCIPES DIRECTEURS

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

- 1) Le vieillissement de la main-d'œuvre est un processus déjà amorcé qui, plutôt qu'être vu comme une contrainte, doit être envisagé comme une opportunité pour les milieux de travail de renouveler certaines de leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines et de relations de travail.
- 2) Considérant la situation actuelle dans certains secteurs et les impacts attendus 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.
- 3) 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.
- 4) La réalité des milieux de travail étant diversifiée, il revient aux acteurs au niveau local (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.
- 5) 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 qui ne doivent pas être laissés pour compte dans le cadre du renouvellement de certaines pratiques en matière de gestion des ressources humaines et de relations de travail qui est rendu nécessaire afin d'adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre.



GRAPHIQUE 2

Le vieillissement de la main-d'œuvre : Les défis pour les milieux de travail et la stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre

LES FAITS ET LES TENDANCES

BAISSE DU TAUX
DE NATALITÉ

+

HAUSSE DE
L'ESPÉRANCE DE VIE

=

VIEILLISSEMENT
DE LA POPULATION

▶

VIEILLISSEMENT DE
LA MAIN-D'ŒUVRE
(POPULATION ACTIVE)

LES DÉFIS LIÉS AU VIEILLISSEMENT

POUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL :

- DISPONIBILITÉ QUANTITATIVE DE LA MAIN-D'ŒUVRE (NOMBRE)
- DISPONIBILITÉ QUALITATIVE DE LA MAIN-D'ŒUVRE (COMPÉTENCES)

BESOINS DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES :

- CONDITIONS POUR RESTER
- CONDITIONS POUR QUITTER

POUR LES MILIEUX DE TRAVAIL :

- RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE
- PLANIFICATION DES DÉPARTS
- RECRUTEMENT
- RELÈVE ET TRANSFERT DE L'EXPERTISE
- DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
- ATTITUDES ET COMPORTEMENTS À L'ÉGARD DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

BESOINS DES ENTREPRISES :

- COMPÉTITIVITÉ
- CONTRÔLE DES COÛTS

LA STRATÉGIE DU CCTM

ADAPTER LES MILIEUX DE TRAVAIL :

- CHANGER LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS
- AMÉLIORER LES INCITATIONS À LA RETRAITE PROGRESSIVE ET AU MAINTIEN EN EMPLOI
- RENDRE DISPONIBLE ET ADAPTER LA FORMATION AU PERSONNEL VIEILLISSANT
- ASSURER LE TRANSFERT DE L'EXPERTISE DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE
- ASSOULIR LE TEMPS DE TRAVAIL ET LE PASSAGE DU TRAVAIL À LA RETRAITE
- ADAPTER L'ORGANISATION DU TRAVAIL À LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

ADAPTER LES POLITIQUES PUBLIQUES :

- PROMOUVOIR ET FACILITER L'ACCÈS À LA RETRAITE PROGRESSIVE, NOTAMMENT PAR DES AJUSTEMENTS AUX LOIS SUR LA FISCALITÉ ET SUR LES RÉGIMES DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRES
- ADAPTER LES PROGRAMMES DE FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE À LA RÉALITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE
- SOUTENIR LES MILIEUX DE TRAVAIL EN MATIÈRE NOTAMMENT DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

+

4 MOYENS D'ACTION

4.2 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 a été de favoriser les départs «volontaires» à la pré-retraite. 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 pouvant paraître dérisoire par rapport aux revenus de retraite. Le court laps de temps accordé pour se prévaloir des mesures de retraite anticipée peut aussi exercer en soi 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 options ne sont même pas envisagées la plupart du temps.

Pourtant, la retraite anticipée comme seule et unique option risque à terme de porter à conséquence pour les 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 commandent 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 dernier⁹.

⁹ D'Amours, Martine et Frédéric Lesemann, *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, 1991, p. 31. Les auteurs identifient ces impacts comme étant ceux qui sont les plus couramment cités dans la documentation portant sur les départs anticipés de la main-d'œuvre vieillissante.

4 MOYENS D'ACTION

Pour adapter les milieux de travail à la réalité du vieillissement de la main-d'œuvre, le Conseil considère que la retraite progressive est une voie qu'il faut favoriser. En cela, il réitère une position qu'il exprimait à ce sujet en 1996 dans un rapport transmis au ministre du Travail¹⁰. Ce rapport définit la retraite progressive de la façon suivante :

La retraite progressive est une option qui permet aux travailleurs de réduire graduellement la durée du temps de travail en anticipation de la retraite complète. Cette réduction peut prendre la forme d'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, de l'avis des membres du Conseil, comporte des avantages à la fois pour les employeurs et pour les travailleurs et les travailleuses. Le tableau suivant résume ces avantages¹¹.

Avantages pour l'employeur

- ⊙ Permettre de ne pas perdre prématurément des employés en raison de la popularité de la retraite anticipée.
- ⊙ Permettre une meilleure restructuration de sa main-d'œuvre, compte tenu du vieillissement de ses propres effectifs.
- ⊙ Diminuer l'absentéisme.
- ⊙ Augmenter la productivité.
- ⊙ Assurer le transfert des connaissances.

Avantages pour le travailleur ou la travailleuse

- ⊙ Permettre une transition harmonieuse entre la vie en milieu de travail et la retraite.
- ⊙ Permettre 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.
- ⊙ Permettre de prolonger sa vie en milieu de travail en tenant compte des contraintes occasionnées par le vieillissement.
- ⊙ Permettre d'accumuler une rente de retraite adéquate tout en diminuant son temps de travail.

¹⁰ Rapport du comité technique du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) sur la retraite progressive, 24 avril 1996.

¹¹ Ce tableau est tiré du Rapport du comité technique du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) sur la retraite progressive, 24 avril 1996, page 10. Les informations qu'il contient se basent notamment sur la source suivante : Bellemare, Diane; Poulin-Simon, Lise; Tremblay, Diane-Gabrielle, «Vieillesse, emploi, préretraite. Les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante», *Relations industrielles*, 1995, vol. 50, no 3.

4 MOYENS D'ACTION

En 1996, le rapport du Conseil recommandait diverses modifications législatives destinées à favoriser la retraite progressive. Une bonne partie de ces recommandations se sont effectivement traduites par des amendements aux lois existantes¹².

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 transmet dès maintenant au ministre du Travail un avis qui met de l'avant des propositions précises visant à assouplir ces lois afin de faciliter l'accès à la retraite progressive¹³.

Le Conseil est d'avis qu'il faut cesser de penser seulement en termes de retraite anticipée et qu'on doit développer des formules flexibles comme la retraite progressive en modifiant dès maintenant les règles qui peuvent faire obstacle à leur utilisation. Toutes les autres mesures d'adaptation au vieillissement seront inutiles si la coercition qui s'exerce sur les individus pour qu'ils quittent se poursuit. 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 par ailleurs qu'il faut éviter de hausser l'âge d'éligibilité à la retraite tant dans les régimes privés que dans les régimes publics. Il y a d'autres façons de conserver la main-d'œuvre vieillissante au travail que de prendre en otage son régime de retraite.

4.3 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 prend 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 emploi différent du précédent. L'intégration de la relève et le transfert de l'expertise sont également un aspect de la formation qui prend une importance accrue dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre (voir ci-dessous le point 4.4).

Sans des compétences à jour, les personnes vieillissantes qui perdent leur emploi deviennent de futurs chômeurs de longue durée. En ce sens, il est plus économique pour l'ensemble de la société d'investir en formation plutôt que d'exclure les travailleurs et travailleuses plus âgés du marché du travail. 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 tous âges.

La formation, quel que soit son objectif (recyclage, développement de nouvelles compétences, réorientation de carrière), devra par ailleurs être adaptée aux façons d'apprendre et à l'expérience du personnel vieillissant. Les travailleurs et les travailleuses plus âgés peuvent démontrer une aussi grande capacité d'apprentissage pourvu que les méthodes de formation soient adaptées.

La stratégie nationale d'Emploi-Québec prévoit des mesures destinées à accroître l'investissement dans l'amélioration et la reconnaissance des compétences des travailleurs de 45 ans ou plus. Le Conseil considère que le soutien actif d'Emploi Québec aux milieux de travail constitue une condition essentielle pour rendre disponible et adapter la formation à la main-d'œuvre vieillissante.

¹² Notamment dans la *Loi modifiant la Loi sur le régime de rentes du Québec et la Loi sur les régimes complémentaires afin de favoriser la retraite progressive et la retraite anticipée* (LQ, 1997, c.19) adoptée en 1997.

¹³ Cet avis est disponible sur le site Internet du Conseil à l'adresse suivante : www.cctm.gouv.qc.ca.

4 MOYENS D'ACTION

4.4 Assurer le transfert de l'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 plus jeunes ou des individus moins expérimentés qui devront être formés. Avant leur départ à la retraite, il est essentiel que les personnes d'expérience puissent transférer leur expertise à la relève de façon à ne pas perturber la production des biens et services dispensés par l'organisation. Dans certains secteurs, ce défi se pose 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 mettre en cause le statut d'emploi des travailleurs et des travailleuses plus âgés. Bien entendu, une autre condition préalable à l'atteinte de l'objectif est de s'assurer que la main-d'œuvre vieillissante n'ait pas quitté l'organisation avant l'embauche du personnel de relève. Le délai prévu pour assurer le transfert de l'expertise doit également être suffisant. Le transfert d'expertise d'une génération à l'autre au sein de l'organisation exige du temps, de la planification et la mise en place d'activités plus ou moins formelles de transfert. Les personnes moins expérimentées doivent pouvoir côtoyer régulièrement des travailleurs et des travailleuses d'expérience pour pouvoir bénéficier de leur savoir-faire. C'est souvent le cas dans le quotidien des organisations, mais il faut créer des occasions plus structurées, 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).

Le partage d'expertise doit faire partie du cheminement de carrière des individus et de la culture de l'organisation. Le nouveau défi professionnel et l'enrichissement des tâches que peut constituer la formation de la relève pour les travailleurs et les travailleuses d'expérience pourra inciter certains à rester plus longtemps au travail. Ce moyen n'est pas à négliger parmi ceux visant à retenir 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'il leur est possible de transmettre. À sa façon, la compétence acquise dans le milieu de travail est, à plusieurs égards, aussi importante que celle acquise dans les institutions d'enseignement.

4.5 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 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 cessation progressive d'activité, une solution qui présente des avantages tant pour les travailleurs et les travailleuses qui ne sont pas disposés à quitter immédiatement que pour les entreprises qui ne sont pas prêtes à s'en départir hâtivement et craignent 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 discutée plus tôt.

Emploi-Québec offre actuellement une aide-conseil ainsi qu'un financement dans le cadre d'une mesure dite d'*Aménagement et de réduction du temps de travail* applicable aux fins de la retraite progressive. Le Conseil appuie l'engagement pris dans le cadre de la stratégie nationale sur les travailleurs de 45 ans et plus de promouvoir cette mesure plus activement.

4 MOYENS D'ACTION

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 intéressantes, le Conseil estime que les individus doivent avoir le choix d'y adhérer ou non. Elles ne doivent pas servir de prétexte pour précariser l'emploi.

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

L'organisation du travail est un autre aspect à considérer pour adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre. En ce domaine, les interventions doivent favoriser 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.

La dimension physique du travail peut être modifiée en prenant en compte des facteurs ergonomiques ou liés à la santé et sécurité en général afin de compenser la diminution de certaines aptitudes physiques du personnel vieillissant. En plus de 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, l'accroissement inconsidéré ou incessant de la charge de travail n'est pas susceptible d'inciter les individus à demeurer en emploi au-delà du moment où ils deviennent éligibles à leur pension de retraite. Notons aussi qu'une formation inadéquate réduit inévitablement la capacité des personnes plus âgées à remplir les exigences physiques et mentales de l'emploi qu'elles occupent.

D'autres mesures s'appliquant à l'organisation du travail ont été évoquées ailleurs dans ce document, entre autres en ce qui touche : les heures de travail, la formation et le transfert d'expertise. Concernant la retraite progressive, la réorganisation du travail qu'elle nécessite est souvent vue 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. 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 (ex. : formule six mois de travail, six mois de retraite) plutôt que sur une base hebdomadaire ou quotidienne.



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

Québec

