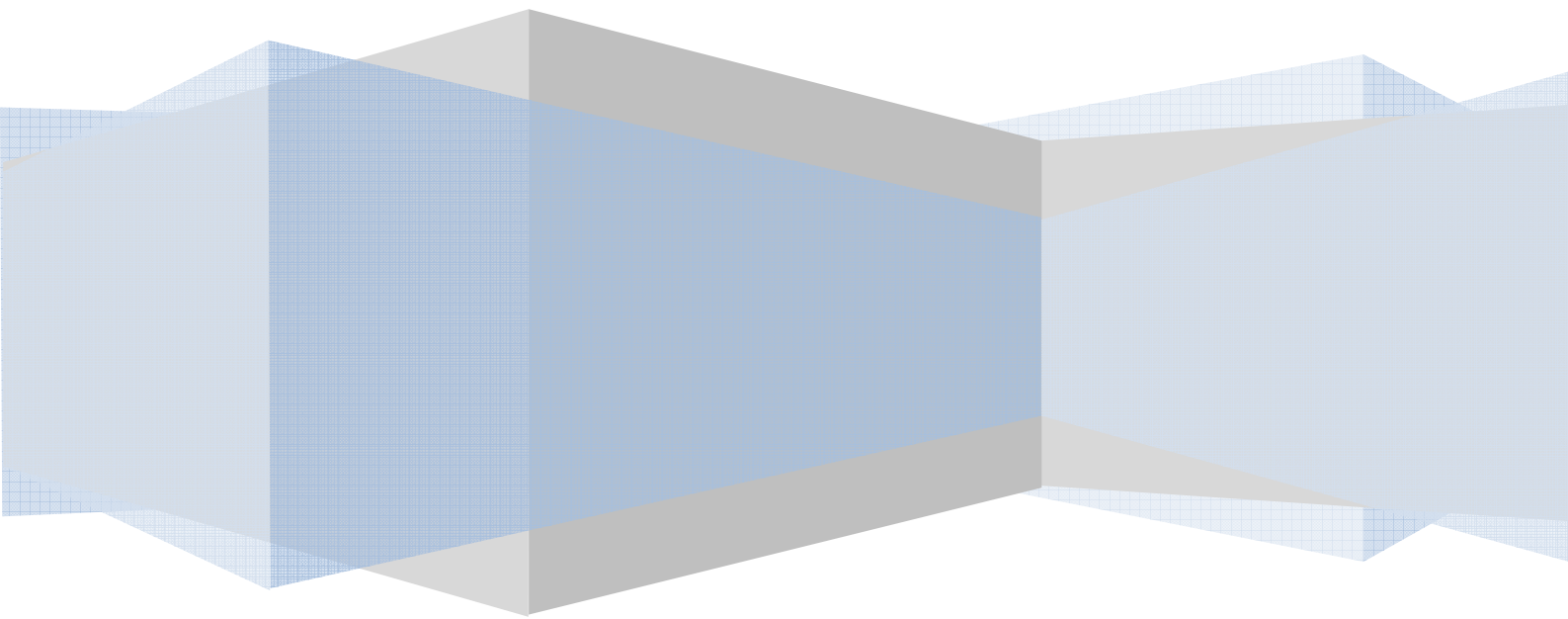


Rapport final

Pratiques et expériences d'entreprises pour la participation au marché du travail de travailleurs de 55 ans et plus. Constats et synthèses.

Jean-Luc Bédard



Rapport final

Rapport présenté à la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus. Version finale.

L'usage du masculin vise seulement à alléger le texte.

Pour toute question ou commentaire, s'adresser à :

Jean-Luc Bédard, Ph.D.
7480, avenue de Gaspé
Montréal, Qc. H2R 2A2
Tél. : 514-678-9105
jlbedard764@hotmail.com

Présentation

Ce document fait état, de manière synthétique, des principales expériences et initiatives relevées en milieux de travail, ayant comme objectif le maintien en emploi de travailleurs de 55 ans et plus et/ou le retour de retraités en activité. Une version provisoire de ce document a fait l'objet d'une présentation à la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus, le 14 décembre 2010. Les principaux commentaires émis à cette occasion ont été intégrés à cette version finale.

Résumé

Les pratiques d'organisation du travail visant le maintien en emploi et/ou le retour de retraités sur le marché du travail constituent de nouvelles avenues dans les entreprises, après la vague de mises à la retraite des années 1980 et 1990. Cycles économiques, démographie et pénuries de main-d'œuvre ont contribué à rendre de plus en plus nécessaires, pour une part importante des entreprises et des individus, la poursuite de la vie au travail. On n'y adhère toutefois pas à n'importe quelles conditions; les travailleurs repoussent la retraite lorsque « le jeu en vaut la chandelle », i.e. lorsque certaines conditions rendent le travail encore intéressant. De nombreux travaux ont montré les besoins d'assouplir les horaires de travail, de prendre le temps de réorganiser le travail pour faire place à des aménagements favorables à la poursuite de la vie de travailleur. Prenant avis de ces constats déjà connus, le présent document entend apporter des réponses aux questions suivantes : qu'en est-il des résultats de tels aménagements, des leçons à en tirer ? Quels sont les principaux obstacles et les conditions favorables, dans les entreprises (privées/publiques, grandes/PME), au maintien en emploi et au retour de retraités sur le marché du travail ?

À partir de l'analyse des principales pratiques relevées dans la littérature et dans des échanges avec des acteurs de divers milieux de travail au Québec, quelques constats généraux et d'autres constats plus spécifiques. **Constats généraux** : 1) *Le besoin de diversité* des approches et des pratiques : bien que des initiatives unidimensionnelles ne nuisent pas, elles ne peuvent avoir la portée et susciter l'adhésion comme le font des démarches agissant de façon concomitante sur plusieurs plans (par exemple, aménagement des temps de travail, de l'aspect physique, plans de formation pour travailleurs expérimentés, formation de formateurs et développement de la relève, etc.). En premier lieu, l'offre d'un *horaire flexible* semble crucial pour favoriser le maintien en emploi. 2) *La communication et la concertation entre acteurs* dans l'entreprise (direction,

employés, syndicat ou représentants des employés) est une condition incontournable pour gérer les changements proposés dans l'organisation du travail pour favoriser le maintien en emploi de travailleurs d'expérience. 3) Les processus à l'étude ont lieu dans un contexte plus large, qui en conditionne en partie les résultats. Il est donc nécessaire de *tenir compte des contextes d'émergence et de mise en œuvre des pratiques en entreprise, en particulier des lois et règlements* qui facilitent ou au contraire, se posent comme des obstacles dans la participation au marché du travail de personnes de 55 ans et plus. 4) Les pratiques en entreprise visant le maintien en emploi de travailleurs expérimentés, ou le retour de retraités, semblent être *plus répandues en Europe*.

Parmi les **constats spécifiques**, notons que 1) *la diversité des dimensions, évoquée plus haut, se décline de différentes façons selon les contextes*, les entreprises et les caractéristiques de la main-d'œuvre; 2) il peut être utile, en particulier dans les PME, de s'adjoindre un *acteur externe* pour implanter le changement. La crédibilité des changements proposés en sera rehaussée et en conséquence, l'adhésion des acteurs au bien-fondé des projets. 3) *en contexte de PME, un acteur externe* pourra en partie suppléer à l'absence de service de ressources humaines ou de personnel dédié à un tel objectif. Au Québec, les CSMO et des organismes communautaires spécifiques jouent un rôle crucial dans ce domaine. 4) *l'offre de formation* faite aux travailleurs expérimentés doit augmenter. Il s'agit d'une des dimensions les plus prometteuses pour favoriser leur maintien en emploi, valoriser leur expertise et leur offrir de nouvelles avenues de développement de leurs compétences. 5) les travailleurs d'expérience sont souvent reconnus comme étant plus fidèles, attachés au succès de l'entreprise et dignes de confiance (en particulier dans le service à la clientèle). Ces caractéristiques les rendent d'autant plus attrayants pour les employeurs que ce sont des aspects qu'on reproche souvent aux plus jeunes travailleurs. Cette convergence pourrait contribuer à *atténuer la discrimination* dont les travailleurs expérimentés sont encore souvent l'objet et dont, paradoxalement, ils sont souvent eux-mêmes porteurs, particulièrement suite à une perte d'emploi. 6) *l'intersection entre la vie professionnelle et la vie familiale* connaît des transformations importantes ayant un impact sur l'intérêt pour les individus de demeurer en emploi, ou d'y retourner après une retraite. Autant les pouvoirs publics, par les lois et dispositifs, que les employeurs et les représentants des employés souhaitant faciliter le travail d'employés de 55 ans et plus, doivent être sensibles à ces dimensions et prévoir des aménagements en conséquence, selon les besoins individuels.

Enfin, au-delà des constats généraux et spécifiques, la réalité des contextes d'entreprises et les possibilités de maintien en emploi et/ou de retour de retraités - offertes sous des formes suffisamment intéressantes pour susciter l'adhésion de travailleurs expérimentés - varient beaucoup en fonction de la taille d'entreprises, de son secteur d'activité (manufacturier ou services) et selon qu'il s'agit d'une entreprise publique ou privée. Un des principaux défis pour favoriser la participation au marché du travail de travailleurs expérimentés, sera de tenir compte de ces spécificités et des besoins variables des employeurs, des travailleurs et de leurs représentants, dans la conception et l'implantation d'outils et de dispositifs facilitateurs.

Notes préliminaires

Tout au long de ce document, le lecteur trouvera alternativement les termes de « travailleurs expérimentés » ou « d'expérience » pour désigner la catégorie de travailleurs visés par ce document, soit ceux de 55 ans et plus. De même, il sera surtout question de « maintien en emploi », ce qui inclura parfois le « retour de retraités ». Ce sont bien sûr deux processus différents pouvant favoriser le même objectif, soit la participation au marché du travail de travailleurs expérimentés.

Introduction

La question de la poursuite du travail, du report de la retraite ou du retour de retraités sur le marché de l'emploi occupe de plus en plus de place dans l'actualité et ce, dans toutes les économies avancées. En effet, démographie oblige, le départ des sexagénaires, voire des quinquagénaires à la retraite entraîne une baisse de productivité, de cotisations aux programmes sociaux pour l'État, sans compter l'exode de savoirs hors de l'entreprise et la baisse de revenus pour les individus. Dans un chapitre spécial de la livraison de novembre 2010 de ses Perspectives économiques, l'OCDE insistait sur le besoin d'assainir les dépenses publiques et plaçait en priorité la réforme des retraites. On y mentionne aussi que pour faire face aux défis associés au vieillissement de la population, les pays de l'OCDE devront y accorder l'équivalent de 3% de leur produit intérieur brut (PIB).

Ce thème est documenté depuis plusieurs années par de nombreuses analyses démographiques, sociologiques, politiques et des sciences de la gestion. Pourtant, on trouve peu d'analyses de pratiques d'organisation du travail réalisées en entreprises pour favoriser l'emploi parmi les travailleurs expérimentés : résultats, leçons à tirer, conditions favorables, obstacles, etc. Ce document propose une synthèse des principales recherches effectuées à ce sujet, afin d'en tirer des leçons quant aux facteurs favorables et aux obstacles se posant dans la réalisation de ces objectifs.

Pour composer avec la pénurie appréhendée, voire avérée dans certains secteurs, l'âge d'admissibilité à la retraite a été ou est en voie d'être rehaussé dans plusieurs pays¹. Au-delà de l'ouverture potentielle que cela offre pour demeurer plus longtemps en emploi, le report du départ à la retraite devient intéressant lorsque d'une

¹ Par exemple, dans les pays suivants, on prévoit faire passer l'âge de la retraite de 65 à 67 ans en Australie d'ici 2017 à 2024 et aux États-Unis de 2003 à 2025. Au Royaume-Uni, l'âge de la retraite passera de 65 à 68 ans entre 2024 et 2045, tandis que le Danemark fera le passage de 65 à 75 ans de 2024 à 2027. Les modalités d'application varient, notamment en conjonction avec les normes permettant le versement de rentes d'invalidité, le tout étant souvent modulé selon les cohortes d'années de naissance des travailleurs.

part, certaines conditions favorables se présentent dans le milieu de travail et que d'autre part, des contraintes rendent la retraite hâtive trop pénalisante, que ce soit sur le plan financier, de la santé ou pour des raisons d'ordre personnel (satisfaction associée à l'exercice de son travail). Ainsi, pour tirer des enseignements des pratiques déjà existantes ou en voie d'être implantées en entreprises, ce document est centré sur les principaux changements en contextes de travail mis en place par des entreprises pour favoriser le report de la retraite et/ou le retour au travail de personnes retraitées. Le mandat initial étant plutôt général en termes de secteurs, de types d'entreprises et de pays à l'étude, ce document propose donc un bilan, de façon synthétique, des principales expériences récentes à ce sujet, au Québec, ailleurs en Amérique du Nord ainsi qu'en Europe.

Méthodologie

a) Recension des écrits

Les moteurs de recherche suivants ont été utilisés : Sociological Abstracts, Francis, Eric, via CSA Illumina. Pour recueillir les principales publications récentes, et pertinentes, plusieurs stratégies ont été essayées. Un premier survol des résultats permet d'apprécier rapidement la qualité de la stratégie et de la modifier au besoin. Les critères suivants ont été retenus :

mot-clé = (aged or ageing or old) ET mot-clé = (worker* or employee*) ET mot-clé = (retirement or pension or retiring). D'autres termes ont été essayés mais les recherches ne rapportaient pas de titres intéressants, ou redoublaient les autres recherches. Parmi les autres termes non retenus parce qu'ils rapportaient trop de « bruit » (articles d'intérêt secondaire, au mieux), il y avait notamment « human resources » et « work organization ». J'ai ajouté une alerte, de sorte que les nouvelles publications sous ces termes me sont indiquées en continu (lien RSS). Certaines références comportent également un lien URL permettant de télécharger le document.

Après les mots-clés, les années de publications est un critère important. Après avoir obtenu trop de résultats avec le critère « 2000 et après », la recherche a été restreinte à « 2005 et après ». Certains documents antérieurs, jusque vers 2000, ont été ajoutés; ce sont surtout des textes associés à des sources prolifiques sur les thèmes recherchés, ou sur des cas au Québec.

Les documents ainsi recueillis étaient encore parfois d'intérêt secondaire, soit parce qu'ils étaient centrés sur des données démographiques (l'imminence des départs à la retraite), des argumentations politiques (comment équilibrer droit à la pension et à des revenus d'emplois) ou des sondages d'intention (ouverture à l'embauche de

travailleurs expérimentés). Ainsi, un dernier tri a permis de ne retenir que les documents centrés sur des expériences en entreprise (publique ou privée, grande ou petite), relatant des pratiques visant la participation au marché du travail de personnes de 55 ans et plus. Près d'une centaine de documents composent l'essentiel de la bibliographie (voir p. 24-30). Ce « cercle restreint » de références couvre une diversité de secteurs d'entreprises et de syndicats (public/privé, manufacturiers/services, ...) et une diversité géographique, entre Amérique du Nord (22 du Québec et du Canada, 14 des États-Unis) et divers pays d'Europe (27²).

b) Recherches secondaires

J'ai ajouté d'autres textes à partir de la consultation des moteurs de recherche des collections des bibliothèques. Ce sont des ouvrages récents (2000 et après), européens et nord-américains (quelques titres québécois), de sources académiques mais aussi davantage « grand public ». La collection de Bibliothèques et Archives nationales du Québec comporte un nombre important d'ouvrages, principalement de France et des États-Unis. On y trouve surtout des ouvrages de type « meilleures pratiques », destinés à des gestionnaires d'entreprise. Le repérage a été complété par consultation des bibliothèques des HEC et de l'UQAM. Les catalogues de ces bibliothèques permettent l'accès non seulement aux livres pertinents de ces collections mais aussi, et surtout, aux périodiques spécialisés, dont certains ne sont pas répertoriés par les moteurs de recherche conventionnels. Enfin, quelques autres moteurs de recherche ont été exploités, dont celui du portail du Ministère de la Santé et des services sociaux (défi national de main-d'œuvre en santé et services sociaux). Des recherches par mots-clés ont été effectuées sur internet, via Google, pour compléter la documentation concernant certaines expériences en particulier.

c) Autres sources

Le document présente également le résultat de démarches visant à documenter des pratiques non publiées, par des entretiens ciblés, par téléphone, auprès de répondants dans des entreprises au Québec, ou des organisations spécialisées dans l'employabilité de personnes de 45 ans et plus. Les entreprises retenues sont soit connues pour leurs pratiques en lien avec le maintien en emploi de travailleurs de 55 ans et plus (surtout dans des secteurs de services ainsi que dans certains secteurs manufacturiers), ou pour l'intérêt qu'elles devraient, objectivement, y accorder (secteur public, manufacturier ou de services avec pénurie prévue, sinon avérée).

² Ce décompte n'inclut que les documents traitant d'un pays européen en particulier. Il n'inclut donc pas plusieurs documents analysant et comparant entre eux la situation de plusieurs pays de l'Union européenne. Ces documents se trouvent dans la bibliographie en pages 24 et suivantes.

Principales expériences visant le maintien en emploi

On trouve ici d'abord les constats généraux (5), suivis des principaux constats spécifiques, puis des principales expériences relevées, regroupées d'abord par secteurs d'activités, avec un accent mis sur les expériences québécoises. Suivent ensuite, en synthèse, les principales pratiques spécifiques. Un tableau présente les thèmes abordés par les principaux documents consultés, dont la liste se trouve dans les pages suivantes, en bibliographie. Enfin, on trouve en Annexe A une sélection des sites internet les plus pertinents, pouvant servir de guide au lecteur vers ses intérêts spécifiques.

Constats généraux : diversité, communication, contexte, prépondérance d'expériences européennes et conditions favorables

- 1) La grande majorité des expériences consultées mettent l'accent sur deux aspects primordiaux pour leur réussite : la diversité des moyens mis en œuvre et la communication. Par diversité des moyens, il faut comprendre que la mise en place d'un aménagement, qu'il soit d'ordre physique (réduction de la pénibilité) ou organisationnel (ouverture à des horaires flexibles) peut certes contribuer à un certain maintien en emploi mais que les résultats en seront mitigés. Quoique nécessitant davantage de planification et de coordination, de meilleurs résultats sont obtenus par des démarches concertées et globales, agissant de façon concomitante sur plusieurs facteurs ayant un effet sur le maintien ou le départ à la retraite de travailleurs expérimentés.

Ceci dit, en termes organisationnels, la priorité devrait d'abord cibler l'état de la situation. La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) permet de situer les urgences et d'évaluer la situation selon les départements et les métiers. Des coffres à outils à cet effet sont disponibles (voir plus loin, secteur des textiles, et Annexe C). Ensuite, l'offre d'un horaire flexible est l'élément le plus apprécié des travailleurs et donc, le plus apte à les inciter à demeurer en emploi. Selon les contextes, cette offre peut prendre la forme de travail à temps partiel, de variations saisonnières, de télétravail, de banques de temps... Ici aussi, les coffres à outils apportent des précisions sur les diverses formes d'aménagements possibles et les moyens disponibles pour financer ces mesures. La sensibilisation contre l'âgisme et la valorisation de l'expérience des travailleurs expérimentés est aussi un préalable favorisant leur maintien en emploi. Une fois les préjugés déconstruits, on peut envisager plus facilement le recrutement, la réaffectation, le développement des compétences chez les travailleurs expérimentés, tous des facteurs contribuant à leur maintien en emploi.

2) La communication est maintes fois soulignée comme un élément central pour assurer la réussite des efforts entrepris pour implanter des changements dans l'entreprise en vue du maintien en emploi de travailleurs expérimentés. La communication est importante à toutes les étapes, de la conception à l'implantation et à l'évaluation de changements associés au maintien en emploi de travailleurs d'expérience et/ou au retour de travailleurs retraités. L'intervention d'une ressource externe semble une voie utile pour promouvoir la confiance dans le processus et engager tous les acteurs (patrons, travailleurs et syndicat, le cas échéant).

3) Il est impossible de dissocier les études de cas de leurs contextes d'émergence et de mise en œuvre, en particulier des lois et règlements qui structurent la formation en milieu de travail de même que la retraite. Les expériences présentées ici ont été retenues pour l'intérêt de l'éclairage qu'ils apportent sur le contexte québécois. D'autres expériences ont justement été laissées de côté parce que des éléments contextuels rendaient soit des éléments des problèmes ou des solutions inscrits dans les caractéristiques « locales ».

4) Géographiquement, la thématique du maintien en emploi des travailleurs d'expérience, de même que leur retour de retraite, a fait davantage l'objet d'expériences en Europe qu'en Amérique du Nord. La distribution des études de cas principales, présentées plus loin, illustrent d'ailleurs cette prépondérance, la majorité étant en Europe. J'ai exercé un certain biais sélectif pour retenir davantage d'études de cas du Québec, par rapport à la proportion que les cas québécois occupent parmi l'ensemble des expériences recensées. C'est ainsi qu'environ la moitié des cas choisis et illustrés dans le présent rapport sont québécois.

5) Cinq facteurs principaux motivent l'engagement de travailleurs d'expérience (inspiré de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006 : 5-6) :

- ➡ le maintien des compétences : les travailleurs expérimentés possèdent un bagage d'expériences, de savoir-faire et de savoir-être de plus en plus reconnus et valorisés par les entreprises;
- ➡ faire d'une vertu, une nécessité : les employeurs doivent de plus en plus se tourner vers les travailleurs expérimentés, en contexte de pénurie de main-d'œuvre, pour combler des besoins de main-d'œuvre en contexte de restructurations ou de nouveaux développements; ces nouvelles recrues peuvent s'avérer très profitables dans ce contexte de changement (par exemple, dans certains postes d'entreprises publiques ou de services);
- ➡ la réduction de frais associés à l'âge : plutôt que d'économiser en mettant à pied les travailleurs expérimentés, les entreprises peuvent épargner en les conservant, moyennant certains aménagements, ce qui réduit les frais

directs et indirects associés à l'embauche et la formation de nouveaux employés;

- la réponse à des changements dans l'environnement plus large : des facteurs comme les lois et les règles entourant la retraite et les revenus d'emploi, l'ouverture à la formation envers les travailleurs d'expérience favorisent le maintien et le retour en emploi de travailleurs d'expérience. L'expérience montre aussi que les campagnes de sensibilisation apportent peu de résultats en l'absence d'incitatifs aux entreprises, sous la forme d'avantages économiques ou d'obligation à se conformer à des règlements en ce sens.
- la résolution de problèmes de pénurie de main-d'œuvre : de bonnes pratiques de gestion des âges peuvent apporter des solutions significatives face à des pénuries locales ou sectorielles. De plus, les employés expérimentés démontrent souvent rapidement leur valeur pour l'entreprise par leur motivation; en retour, ils bénéficient de la confiance de l'employeur et de conditions favorables à leur soutien et leur promotion.

Constats spécifiques

a) Expériences principales

Les expériences les plus intéressantes, parce que plus élaborées, éprouvées et développées sur plusieurs aspects, se trouvent principalement en Europe. Les cas suivants ont été retenus : ceux de BMW, en Allemagne, une série d'études de cas aux Pays-Bas et une autre série en Grande-Bretagne. Voici une synthèse des expériences de ces entreprises. Des pratiques en entreprise au Québec sont présentées par la suite (page 9).

Chez BMW³, la démarche initiée en 2007, intitulée « Aujourd'hui pour demain » a d'abord visé des aspects surtout ergonomiques dans une des usines du groupe en Allemagne (BMW Group, 2010; Loch et al., 2010). Le dirigeant de cette usine de 2 500 employés réalise d'abord que si rien n'est fait, avec le vieillissement prévu des employés, la productivité va chuter. Cette baisse associée à l'accroissement des congés de maladies dès la fin de la quarantaine met en péril l'objectif général de BMW d'accroître sa compétitivité par des innovations technologiques et des améliorations de sa productivité. Le dirigeant s'associe avec 2 gestionnaires d'une ligne de production pour mettre en place un projet pilote. Essentiellement, le projet consiste en la mise en place d'une ligne de production dont les employés ont le profil démographique, en

³ Le lecteur trouvera en Annexe B, une description plus détaillée de l'initiative de BMW.

termes d'âge moyen, identique à celui prévu en 2017 pour l'ensemble de l'usine. D'importants efforts sont faits pour expliquer à tous les acteurs le bien-fondé, pour l'entreprise et les travailleurs, des changements apportés. Une approche « bottom-up » est implantée, par laquelle les travailleurs sont appelés à faire des suggestions pour améliorer l'organisation du travail. Au début, cette ligne de production est l'objet de railleries au sein de l'usine; elle est vite surnommée « la ligne des retraités ». Les changements apportés confirment d'abord aux employés de cette ligne pilote le bien-fondé des changements envisagés, constatant aussi du même coup que certaines de leurs suggestions ont été retenues. L'investissement matériel est proportionnellement minime. De surcroît, les gains en productivité sont éventuellement mesurés en termes d'unités produites par quart de travail. Ceci est l'argument qui finit par convaincre les sceptiques et faire taire les railleries initiales : les conditions de travail se sont améliorées et la productivité a été accrue. Suite à ce projet pilote, BMW a décidé d'étendre cette approche à toutes ses usines situées en Allemagne. Bien que le projet comportait initialement surtout des objectifs ergonomiques visant à réduire la pénibilité, d'autres aspects relatifs à l'organisation du travail ont été apportés. Ceux-ci touchent par exemple la rotation des équipes pour distribuer les postes de travail plus exigeants physiquement. D'autres aménagements permettent une certaine flexibilité des horaires de travail, favorisant parfois le travail à temps partiel. Des initiatives ont également été mises en place pour favoriser l'accès à la formation professionnelle et à l'acquisition de compétences associées aux changements dans l'organisation du travail.

L'entreprise y gagne en gains de productivité mais aussi en rétention des travailleurs expérimentés ainsi qu'en réduction des frais associés aux congés de maladies et invalidités découlant de blessures. Les employés apprécient le nouveau contexte davantage ouvert à l'acquisition de nouvelles compétences, au maintien en emploi et à la préparation à la retraite. Il s'agit donc d'une panoplie de mesures, mises en place progressivement et en concertation avec tous les acteurs. Ce dernier aspect est crucial pour maximiser l'adhésion des employés et convaincre les sceptiques. L'American Association of Retired Persons (AARP) a d'ailleurs inclus la démarche « Aujourd'hui pour demain » parmi les gagnants de l'édition 2009 du concours des meilleures entreprises, dans la gestion des âges, volet international (i.e. hors Etats-Unis).

Aux Pays-Bas, un concours a eu lieu en 2006 afin de récompenser les entreprises avec les meilleures approches valorisant l'emploi parmi les travailleurs expérimentés. Le prix *Senior Power* (Houmes, de Zwart 2007) a souligné les mérites de 16 entreprises de divers secteurs et tailles. Certaines caractéristiques communes traversent les 16 organisations gagnantes :

- ➡ la culture organisationnelle : une culture dans laquelle le capital humain est considéré comme le facteur de production le plus important. Cette culture doit être portée par les cadres et les employés, à tous les échelons. Thèmes clés :

- vision de la politique d'entreprise, style de gestion, communication, ambiance de travail, considération, sélection et embauche.
- la vitalité : ces organisations ont à cœur la santé de leur main-d'œuvre, à travers l'entretien d'un environnement de travail sain et la promotion d'un style de vie sain. Thèmes clés : santé et bien-être, capacités physiques et mentales, motivation, satisfaction occupationnelle.
 - les circonstances de travail : l'adaptation de l'environnement de travail aux changements de capacités en fonction de l'âge et des individus. Thèmes clés : circonstances et environnement de travail, conditions et organisation du travail.
 - carrière individuelle : l'investissement dans l'employabilité des travailleurs expérimentés, par des rencontres et la rédaction de plans et de parcours professionnel, par l'offre de formations ciblées et le développement du mentorat. Thèmes clés : mobilité interne et externe, reconnaissances de compétences, développement personnel.

La communication, ici aussi, est identifiée comme l'ingrédient primordial qui assure l'importante cohérence entre toutes ces actions. La diversité des actions peut être dangereuse car elle peut ouvrir la voie à des incohérences; il faut veiller à maintenir l'équilibre entre diversité et cohérence de l'ensemble des actions entreprises. Des approches unilatérales ne durent pas dans le temps. Enfin, bien que le groupe ciblé soit les travailleurs expérimentés, tous les groupes d'âge sont visés d'une façon ou d'une autre. Il est important de considérer les impacts sur les autres groupes d'âge, notamment dans les efforts de communication et de concertation.

b) Expériences au Québec et ailleurs

Au Québec, les pratiques visant le maintien en emploi de travailleurs expérimentés, ou le retour de retraités, semblent présentes surtout dans certains secteurs de services, notamment le commerce de détail, l'horticulture, ainsi que le tourisme et la restauration.

Commerce de détail

L'exemple de la chaîne de détaillants Rona est probablement le plus connu. Celle-ci s'est dotée d'une stratégie de recrutement visant les travailleurs de 45 ans et plus, depuis 2007. La description sommaire de cet exemple permet du même coup de souligner les circonstances favorables à cet élan d'embauche de travailleurs expérimentés. Les travailleurs d'expérience sont valorisés dans un contexte de rareté de main-d'œuvre qualifiée, stable et riche d'un bagage d'expériences variées. Alors que le commerce de détail s'est surtout tourné, historiquement, vers les étudiants et les jeunes adultes pour combler ses postes de service à la clientèle, la disponibilité de travailleurs expérimentés possédant un bagage d'expériences et demandant une flexibilité s'avère une solution pour une entreprise comme Rona. Comme dans le cas d'emplois

saisonniers dans le secteur récréo-touristique (voir plus bas), Rona peut offrir à des travailleurs expérimentés des horaires centrés sur les périodes où les étudiants sont, eux, moins disponibles. Ils peuvent ainsi moins travailler durant l'été, par exemple. D'autres préfèrent travailler de façon continue, à temps partiel. Ceci permet, dans certains magasins, d'offrir aux employés à temps plein qui le souhaitent, de conserver leur statut en réduisant leurs horaires à 32 heures par semaine. Ces travailleurs d'expérience possèdent en outre l'avantage d'inspirer confiance à la clientèle, davantage que leurs collègues plus jeunes, lorsqu'ils les conseillent pour l'achat d'un produit, la planification de travaux, etc.

L'exemple des détaillants de grandes surfaces Asda, en Grande-Bretagne, montre des pratiques favorisant activement le recrutement de travailleurs expérimentés. Des cadres vont même solliciter l'envoi de candidatures dans des soirées de bingo, avec le souci de constituer leur main-d'œuvre avec une part de travailleurs de 55 ans et plus semblable à la proportion présente dans la population locale. Des aménagements permettant une meilleure conciliation travail-famille, prévue pour les besoins spécifiques de cette génération, sont offerts. Les employés peuvent aussi bénéficier d'horaires flexibles. On compte 20 000 travailleurs de 50 ans et plus dans l'entreprise, certains travaillant à temps partiel, certains quittant pour quelques mois à l'hiver, etc.

Horticulture

Horticomptences, le CSMO de l'horticulture, a mis sur pied un projet d'intégration pour des personnes de 50 ans et plus souhaitant travailler dans le domaine des jardinerie. Bien que ce ne soit pas un projet de grande envergure, une vingtaine de personnes étant alors engagées, l'expérience a été retenue parce qu'elle correspond à un aménagement où toutes les parties retirent un bénéfice. En vue de la saison haute (avril à juillet), Horticomptences recueille les candidatures de personnes de 50 ans et plus intéressées à travailler à titre de conseiller-vendeur en jardinerie. La présélection, menée par Horticomptences, consiste en une entrevue téléphonique de 30 à 45 minutes; les candidats retenus sont alors dirigés vers une entreprise de leur localité, qui s'occupe de la sélection et de l'embauche. Le taux de réussite est très élevé, seuls quelques individus ne poursuivent pas après avoir commencé. Les raisons varient entre le fait d'avoir sous-estimé la dimension physique du travail et des circonstances fortuites (un accident de voiture, une maladie, etc.). La vingtaine d'employés recrutés en 2009-2010, d'un âge variant de 48 à 64 ans, ont constitué la sixième « cuvée » de ce projet annuel. D'une année à l'autre, de 50 à 60 % des personnes recrutées reviennent chez l'employeur pour une autre saison. Les employeurs sont très satisfaits du programme parce que :

- ce sont des travailleurs fiables, qui ont à cœur les intérêts de l'entreprise;
- ils savent que les tâches seront accomplies;

- ils savent qu'ils ont « la cote » auprès de la clientèle, qui leur fait confiance.

Quant aux travailleurs, ils en retirent une satisfaction principalement du fait qu'ils travaillent dans un secteur qu'ils apprécient, avec un horaire qui leur convient, celui-ci variant de 12 à 40 heures/semaine, selon l'employeur, distribuées entre la semaine, les soirs et les fins de semaine. De plus, les travailleurs apprécient donner des conseils aux clients, prolongeant certains aspects de leur ancienne vie professionnelle, comme dans le cas des ex-enseignants. Enfin, dans le contexte de travail, ils interagissent nécessairement avec des collègues, plus jeunes pour la plupart. Ceux-ci leur apprennent des trucs de service à la clientèle et de vente. Comme avec les expériences des secteurs du tourisme, l'aspect saisonnier convient aussi à ces jeunes retraités, qui demeurent ainsi libres de leur temps avant avril et après juillet.

Tourisme et restauration

Les Rôtisseries St-Hubert ont fait l'expérience d'engager des travailleurs expérimentés pour le service de livraison. Cela représente un revenu d'appoint intéressant pour une personne retraitée et pour le restaurant, il s'agit d'un travailleur fiable, qui inspire de plus le respect dans l'équipe de travail, auprès des collègues plus jeunes. Vélo-Québec engage sur une base saisonnière des guides de voyages en bicyclettes, fort appréciés par l'organisation et la clientèle pour leur professionnalisme, la confiance qu'ils inspirent et leur capacité à résoudre des problèmes en cours de route. Aussi de façon saisonnière, les Glissades des Pays d'en-haut, dans les Laurentides, favorisent l'embauche de travailleurs expérimentés. Des candidatures sont sollicitées périodiquement lors d'assemblées publiques locales. Les employés apprécient le travail saisonnier et les employeurs sont satisfaits d'avoir accès à une main-d'œuvre fiable, sur laquelle ils peuvent compter.

Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) dans le secteur des textiles

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) est en quelque sorte une première étape de diagnostic, dans une démarche intégrée de maintien en emploi des travailleurs expérimentés et de prévision d'embauches pour remplacer les départs à la retraite. Plus souvent appliquée en grandes entreprises, des efforts sont faits pour fournir des outils aux PME pour les appuyer dans la GPMO. Dans le secteur des industries textiles, le Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) a développé un coffre à outils, contenant environ 60 outils de planification. Ceux-ci vont du portrait des cohortes par métiers, pour identifier les vagues de départ à la retraite, à la planification d'activités de transfert de compétences, en passant par l'instauration de formations de formateurs, reconnaissant les compétences des travailleurs d'expérience. Cette reconnaissance de

l'expertise permet de valider leur intérêt, le cas échéant, à demeurer plus longtemps en emploi, avec par exemple de nouvelles tâches de formateur.

Prenons le cas d'une entreprise qui en a fait une expérience concluante. Avec plus de 30% de sa main-d'œuvre âgée de plus de 55 ans, sur un peu moins d'une centaine d'employés, la direction a décidé de préparer un plan d'action pour l'approche de nombreux départs à la retraite et la préparation de la relève. En premier lieu, il s'agissait d'établir l'état de la situation : les intentions de départ, les besoins, les contraintes, les dispositions de la main-d'œuvre face à la retraite. Les résultats ainsi recueillis permettent ensuite d'identifier les pistes d'action pour maintenir la main-d'œuvre d'expérience au travail. Cette démarche est facilitée par l'engagement d'une ressource externe (ici, le CSMO Textile) apportant un regard perçu comme étant neutre par toutes les parties impliquées : patrons, syndicat et travailleurs. La pertinence de la démarche est partagée, dans un climat de confiance. L'implication de tous ces acteurs est une condition préalable à l'exercice. Les conditions favorables sont :

- la création d'un comité paritaire incluant entre autres un travailleur ne faisant pas partie de l'exécutif syndical;
- la réalisation des étapes de la démarche durant le temps de travail des employés;
- l'information et la mise à jour continue des employés à propos de l'avancement des travaux;
- l'utilisation de l'expertise d'une ressource externe, perçue comme neutre (ici, le CSMO Textile) et de son coffre à outils.

D'autres expériences ont été relevées dans le domaine du textile. Par exemple, en contexte de ralentissement de la production, une entente patronale-syndicale de suspension temporaire du principe d'ancienneté permet la mise à pied temporaire de travailleurs expérimentés. Ceux-ci y voient une pause, bien accueillie de par le stress physique de plus en plus important découlant de leur travail. Les travailleurs gardés en emploi le sont en fonction de besoins de productivité, indépendamment de l'ancienneté. L'assurance-emploi est alors versée à ces travailleurs qui seront repris lorsque le niveau des commandes de production le permettra. Pendant ce temps, les travailleurs plus jeunes demeurent en emploi de façon plus stable et assurent à l'entreprise une continuité dans la main-d'œuvre ayant moins d'expérience, ce qui réduit les besoins de formation à la tâche et permet même d'envisager l'acquisition de nouvelles compétences. Ce sont des éléments favorisant la rétention de la main-d'œuvre; pour les travailleurs expérimentés, ils peuvent ainsi envisager de reporter leur retraite par rapport à la date initiale prévue. Ici aussi, la communication est importante pour que toutes les parties se rallient à l'objectif, que la confiance règne et qu'il n'y ait pas de rumeurs d'« agenda caché ». Il existe aussi un programme à l'assurance-emploi, appelé Prestations supplémentaires de chômage (PSC), par lesquelles une entreprise en

période de réduction de production peut inscrire des employés en formation. L'assurance-emploi paie 55% du salaire, l'employeur en verse 40% pour arriver à 95% du salaire habituel, avec en prime l'acquisition de nouvelles compétences. L'adhésion à ces programmes nécessite toutefois une communication claire et reconnue comme dénuée d'intérêts particuliers par chacune des parties. C'est pourquoi l'intervention d'un acteur externe tel que le CSMO est utile et pertinente pour le recours à ces programmes d'aide aux entreprises. Surtout, comme dans plusieurs secteurs manufacturiers, une partie importante des entreprises sont des petites PME, i.e. moins de 50, voire moins de 10 employés. Ces entreprises n'ont ni les ressources humaines, ni le temps pour adhérer et gérer un tel programme, malgré les bénéfices qu'ils peuvent en retirer. L'apport d'un organisme comme le CSMO est donc crucial, dans ces circonstances.

Réseau public de la santé et des services sociaux

Dans ce secteur, de nombreuses initiatives visent à freiner les départs hâtifs et de façon générale, améliorer l'expérience au travail, avec comme objectif de conserver les employés d'expérience, notamment les infirmières. Comme les enseignantes, cette profession est en grande majorité occupée par des femmes et malgré des rattrapages au cours des dernières décennies, les conditions salariales demeurent insuffisantes aux yeux de plusieurs, dans et hors de la profession. L'amélioration de ces conditions demeure donc une des solutions à la pénurie avérée et croissante de personnel, en particulier dans certaines régions éloignées. La mise en place de conditions favorisant la rétention des infirmières d'expérience est souhaitée par l'Ordre des infirmières (OIIQ, 2007 : 55). Les mesures mises en place visent entre autres à redéfinir les tâches (avec délégation à d'autres membres de l'équipe), améliorer la communication entre professionnels et entre équipes et permettre davantage de souplesse dans l'établissement des horaires de travail. Ce dernier élément vise à annuler un des avantages concurrentiels des agences privées, pour lesquels certaines préfèrent travailler et bénéficier ainsi d'horaires plus souples. Au niveau des budgets des établissements, le recours aux agences privées pour pallier aux besoins en main-d'œuvre draine beaucoup de ressources financières des établissements. Parmi les facteurs de succès des mesures mises en place dans le réseau de la santé et des services sociaux, on trouve :

- un bon leadership pour mettre en place le projet;
- une charge de travail appropriée;
- un contexte favorable (éviter les sources supplémentaires de stress);
- une formation continue adéquate;
- l'allocation de temps suffisant pour implanter le changement.

L'expérience de la CSD (De Bruycker, communication personnelle), quoique dans un contexte très différent (des PME manufacturières) montre également l'importance de la concertation entre employeurs, employés et syndicat, pour la réussite

d'expériences de maintien en emploi et de transfert intergénérationnel. Ce sont des processus qui nécessitent du temps et des rencontres préalables pour s'assurer de la cohérence et de l'adhésion de toutes les parties. Lavoie (2009) insiste elle aussi sur le rôle crucial de la concertation entre tous les acteurs pour la mise en place de démarches de maintien en emploi pour des travailleurs d'expérience.

D'autres projets visent plus spécifiquement les gestionnaires d'organisations publiques, eux aussi en nombre restreint et dont on craint des départs trop nombreux à la retraite. De plus, une recherche (Pelchat et al., 2003) a souligné le rôle important des gestionnaires dans les relations entre employés âgés et jeunes. En particulier, l'organisation du travail a un impact sur la qualité de l'expérience de travail et donc, sur l'intention de demeurer en emploi ou de quitter, même prématurément, pour la retraite. Par exemple, certaines catégories d'employés expérimentés de la fonction publique déplorent plusieurs aspects de leur emploi, lorsqu'ils correspondent à des profils d'emploi laissant peu de marge de décision, face à des tâches ingrates où ils estiment que leurs chances de progression sont faibles. Dans ce contexte, la retraite est vue comme une délivrance et le plus tôt sera le mieux, quitte à sacrifier la pleine pension, selon les autres ressources disponibles. Saba (2005) montre que plusieurs gestionnaires sont ouverts à l'idée de travailler plus longtemps, souvent avec un horaire allégé; les organisations publiques auraient donc tout intérêt à tenir compte de leurs préférences pour arriver à les retenir en emploi, dans le contexte de pénurie appréhendée dans la main-d'œuvre de ce secteur.

Le service de police de la ville de Londres a mis de l'avant un programme pour favoriser le maintien en emploi de policiers d'expérience. Ceci inclut une campagne de sensibilisation contre la discrimination basée sur l'âge. Il y a aussi le « Buddy contact scheme », un réseau de soutien entre collègues, visant à épauler et encourager les nouvelles recrues, dont certaines entrent en service à la fin de la quarantaine. Ceci contribue à créer une atmosphère réceptive aux compétences de travailleurs d'expérience. Certains demeurent actifs après 60 ans et continuent même à travailler avec le public; on remarque que l'âge peut être perçu par les citoyens comme un gage de confiance. Le travailleur d'expérience en retire la satisfaction de continuer à faire un travail qu'il apprécie et de bénéficier du contact avec ses collègues plus jeunes qui lui font part de leurs expériences.

La formation en emploi pour les travailleurs d'expérience

La place accordée à la formation professionnelle pour les travailleurs expérimentés est un aspect essentiel à considérer dans l'entreprise pour leur maintien en emploi, tel que souligné par de nombreux auteurs et expérimentés dans plusieurs des cas que nous avons inclus dans ce document. Dans le cas d'expériences de transmission, les facteurs suivants sont à considérer pour assurer un succès :

- elles doivent être intégrées au travail;
- l'organisation du temps doit lui laisser une place suffisante;
- les travailleurs doivent poursuivre leur emploi après la transmission;
- il faut qu'il y ait place à l'entraide dans l'organisation du travail.

Discrimination, âgisme, jeunisme

La discrimination envers les travailleurs expérimentés serait un facteur expliquant les réticences, parmi des gestionnaires et des employeurs, à envisager des expériences visant le maintien en emploi de ces travailleurs (Henkens, 2005; Lavoie, 2009). C'est particulièrement le cas lorsqu'il est question de formation et de mises à jour avec des aspects technologiques. Lavoie (2009) donne des exemples où l'expérience des travailleurs expérimentés est un atout pour intégrer des innovations, sous certaines conditions cependant. Plusieurs textes à propos d'expériences à l'étranger (par exemple, Lahey, 2008; Linnenschmidt, 2010) décrivent des effets de la discrimination à l'encontre des travailleurs expérimentés, par les représentations négatives des employeurs quant aux compétences des travailleurs expérimentés et des possibilités de maintien en emploi. Ces représentations concernant les compétences de travailleurs expérimentés ont un impact direct sur les pratiques d'entreprises, notamment sur les politiques d'embauche. Enfin, notons que la discrimination peut souvent être colportée par les travailleurs expérimentés eux-mêmes, en particulier suite à une mise à pied et la perte de confiance en soi que cet événement entraîne (Payette, 2008; A. Héту, communication personnelle, voir plus bas, Association Midi-Quarante). À ce sujet, des pratiques telles que des bilans de compétences sont très utiles pour prendre une distance et réévaluer positivement ses acquis. Ces bilans de compétences constituent une excellente pratique en entreprise pour envisager des formations et de nouveaux défis (Guérin, Fournier 2009). Par un regard réflexif sur son cheminement, qu'il ait subi ou non une mise à pied, un travailleur vieillissant est alors mieux placé pour envisager la poursuite de son engagement à développer ses compétences en relevant de nouveaux défis. Pour l'entreprise, c'est alors souvent une solution face à une main-d'œuvre raréfiée dans un contexte de changements organisationnels. Un travailleur d'expérience déjà à l'emploi de l'entreprise pourra s'avérer être la « perle rare » apte à relever des défis particuliers, de par son bagage d'expériences, ses connaissances de l'environnement de l'entreprise, etc.

Secteur associatif et sites internet

On trouve des organismes communautaires et des sites internet faisant la promotion de l'employabilité pour les travailleurs de 55 ans et plus. Par exemple, la Cinquantelle est un groupe implanté dans divers organismes visant l'employabilité pour des femmes de 50 ans et plus. On en trouve entre autres au Centre des femmes de Montréal et de Verdun. Le service d'annonces d'emploi Jobboom, de Quebecor, a publié un numéro spécial sur le travail chez les 50 ans et plus (<http://www.jobboom.com/votrecarriere/meilleurduweb/50ansetplus/>). On y parle d'initiatives dans le commerce de détail (Home Depot), les centres de jardinages et les banques, en plus de répertorier les services d'emploi dans toutes les régions du Québec. L'expérience d'une banque illustre l'intérêt d'une entreprise à engager une main-d'œuvre d'expérience, la formation requise de mise à jour, notamment avec les TIC, étant vue comme un investissement rentable étant donnée la valeur de cette main-d'œuvre.

À l'étranger, il y a bien sûr l'AARP (*American Association of Retired Persons*), une énorme ONG américaine comptant 40 millions de membres. Entre autres objectifs, elle encourage les entreprises et les employeurs à garder en emploi les travailleurs d'expérience et tient un palmarès des meilleures organisations pour les travailleurs de 50 ans et plus (http://www.aarp.org/work/employee-benefits/best_employers/).

L'AARP tient un concours annuel depuis 2001 afin de souligner les entreprises « amies des travailleurs expérimentés » aux États-Unis. Depuis 2008, un concours équivalent est tenu, en parallèle, pour les entreprises partout ailleurs dans le monde. En consultant les résultats des trois « millésimes » de ce concours, les constats suivants émergent :

- ➡ 2008 : 10 gagnants dont 4 de Grande-Bretagne, 3 d'Allemagne, 2 de Singapour et 1 du Danemark;
- ➡ 2009 : 10 gagnants dont 3 d'Allemagne, 3 de Singapour, 3 de Grande-Bretagne et 1 du Canada;
- ➡ 2010 : 15 gagnants dont 7 d'Allemagne, 3 de Grande-Bretagne, 2 de Singapour, 1 du Canada, 1 de Guernsey (G-B) et 1 d'Autriche.
- ➡ Total : sur 35 dont 13 d'Allemagne, 10 de Grande-Bretagne, 7 de Singapour, 2 du Canada, 1 du Danemark, 1 de Guernsey (G-B) et 1 d'Autriche.

En Annexe A se trouve une liste plus élaborée des sites internet les plus riches en renseignements à propos du maintien en emploi de travailleurs d'expérience.

L'Association Midi-Quarante

Existant depuis 1988, cet organisme sans but lucratif vise l'employabilité des travailleurs de 40 ans et plus de Laval. Leur expertise s'est établie au fil des ans; ils ont vu les travailleurs de 40 ans et plus en recherche d'emplois changer, au gré des cycles économiques et des transformations du monde du travail. Au-delà de ces changements, ils insistent sur les difficultés particulières que vivent ces personnes qui souvent, avaient un travail stable auparavant.

Les personnes ayant fréquenté l'organisme ces deux dernières années peuvent être décrites ainsi :

- 30% sont âgées de 55 ans et plus;
- grosso modo, la moitié a atteint une scolarité secondaire, le quart une scolarité collégiale et l'autre quart, ou presque, une scolarité universitaire
- un peu moins du quart (23%) sont nés ailleurs qu'au Canada.

Les données pour 2008-09 de l'organisme montrent que 63% des personnes ayant eu recours à leurs services se sont retrouvés un emploi, que 4,4% d'entre eux sont devenus travailleurs autonomes et que 8,5% sont retournés aux études. Ainsi, 21,5% des personnes ne sont retournés ni au travail ni aux études, ce taux étant un peu plus bas l'année précédente.

Parmi leurs clients qui se replacent en emploi, 68% ont un revenu d'emploi équivalent, plus élevé ou beaucoup plus élevé qu'auparavant. En contrepartie, parmi les 32% qui composent avec une rémunération inférieure, plus de la moitié se disent néanmoins très satisfaits de leurs conditions de travail. Le travail qu'ils ont trouvé est moins stressant, comporte moins de responsabilité et moins d'heures par semaine. La baisse de revenus est donc acceptée en contrepartie de ces avantages, auxquels s'ajoutent de nouveaux défis associés à un nouveau domaine. Seuls 12% demeurent amers devant une baisse de salaire non compensée par de tels avantages dans leur nouvel emploi. C'est donc dire qu'après avoir accusé le choc de la perte d'emploi et s'être « reconstruits » une identité personnelle face au travail, ces travailleurs expérimentés retrouvent une place satisfaisante sur le marché du travail.

De leur expérience avec les travailleurs de 40 ans et plus, ils dégagent le constat que le principal obstacle rencontré dans leur recherche d'emploi est non pas l'attitude envers les travailleurs expérimentés, qui s'apparente à de la discrimination, mais cette même attitude qu'ils ont eux-mêmes internalisé dans leur identité de travailleurs expérimentés, mis à pied parce que périmés, dépassés. Ils doivent tout d'abord réapprendre et prendre conscience des atouts qu'ils ont du fait de leurs expériences. C'est après cette « reconstruction » qu'ils effectuent leurs démarches de recherches d'emploi, avec les résultats mentionnés plus haut. Bref, il est important de tenir compte

qu'en plus de barrières à l'emploi qui peuvent se dresser sur leur chemin, ces travailleurs colportent, au moins partiellement, ces perceptions et se disqualifient d'eux-mêmes, face aux employeurs. La perception devient plus importante que la réalité et ralentit significativement leur employabilité. Ceci dit, les attitudes négatives et la discrimination basée sur l'âge n'en sont pas moins réelles.

Les interactions avec la vie familiale

Il est également important de considérer le lien entre les responsabilités familiales et la vie au travail. On a vu précédemment que le maintien en emploi devient plus intéressant à certaines conditions, dont celles permettant une meilleure conciliation travail-famille. On trouve plusieurs analyses de l'impact de la situation familiale sur le parcours de ces travailleurs expérimentés. Il s'agit principalement du rôle de proche aidant assumé auprès d'un proche (parent, conjoint, autre membre de la famille) et de l'impact de ce rôle sur le parcours de fin de carrière. Ces situations sont devenues plus courantes par la conjonction de deux facteurs : l'allongement de l'espérance de vie et la restriction des critères d'admission aux établissements publics de soins de longue durée. La croissance de l'espérance de vie fait en sorte qu'il est de plus en plus courant d'avoir un parent de 85 ans et plus. D'autre part, les CHSLD et autres centres d'hébergement publics ont restreints considérablement l'accès à leurs services. Par effets de dominos, les aînés en perte d'autonomie plus nombreux mais ne nécessitant pas assez d'heures-soins pour être admis en établissements publics, doivent dorénavant être pris en charge par la « communauté ». Les proches aidants sont donc souvent des travailleurs en fin de carrière, en particulier des femmes. Les défis associés à cette prise en charge peuvent être exacerbés selon le parcours d'entrée dans la vie adulte de leurs propres enfants, qui peut avoir lieu au même moment, d'où la notion de « génération sandwich ». Cette articulation famille-travail, dans le sens du soutien à un proche vieillissant, sera de plus en plus fréquent non seulement à cause de l'augmentation de l'espérance de vie, mais aussi de par le nombre d'enfants disponibles pour prendre en charge les parents en perte d'autonomie, décroissant depuis la fin des années 1950. Enfin, l'articulation entre travail et vie familiale peut également concerner la grand-parentalité. Les travailleurs à l'aube de la retraite devenant grands-parents peuvent soutenir leurs enfants par du gardiennage et souhaiter passer du temps auprès de leurs petits-enfants. Les pratiques de maintien en emploi en milieux de travail doivent envisager ces besoins qui seront croissants et qui sont des éléments centraux dans le contexte de décision des travailleurs d'expérience à demeurer ou non sur le marché du travail. Bien sûr, les aspects financiers viennent moduler également cette prise de décision. Mais comme l'indiquent les données de l'Association Midi-Quarante, une part importante de travailleurs expérimentés se retrouvant un emploi se disent satisfaits avec une rémunération plus faible, contrebalancée par de meilleures conditions. D'autres auteurs, dont Tremblay et al. (2008) insistent sur l'importance du parcours de vie et particulièrement, des options dont dispose la personne à l'approche de la retraite pour

expliquer son adhésion à des initiatives visant le maintien en emploi. En conséquence, les organisations doivent tenir compte de ses parcours de vie s'ils veulent que leurs propositions d'aménagements de maintien en emploi représentent un intérêt suffisant à leurs yeux.

Tableau des contenus des références bibliographiques

Les chiffres dans le tableau renvoient aux références bibliographiques qui se trouvent dans les pages suivantes. Ces documents constituent les principales sources à la base de la synthèse présentée plus haut.

Le Tableau 1 répertorie les documents selon le sujet traité; lorsque possible, j'ai aussi classé certains documents selon le type d'entreprises. Plusieurs documents traitent à la fois de grandes entreprises et de PME, d'entreprises privées et publiques et OSBL; ils ne sont donc pas classés par types d'entreprises.

Le Tableau 2 suit à la page 24.

Tableau 1 - Références selon des pratiques de GRH et des types d'entreprises

Pratiques de gestion des ressources humaines	Grandes entreprises	PME	Entreprises privées	Entreprises publiques et OSBL
1. <u>recrutement</u> : 10, 12, 13, 16, 25, 31-34, 36, 39, 40, 45, 56, 57, 60, 64, 67, 68, 75, 79, 83	10, 33, 45, 56, 67	39	10, 39, 45	16, 31
2. <u>formation professionnelle et apprentissage au long de la vie (lifelong learning)</u> : 1, 2, 3, 8, 10-13, 15, 17, 18, 20, 21, 25, 27-30, 33-35, 37, 39-41, 43, 45-51, 53, 54, 56, 60, 61, 64-66, 70-74, 76-78, 84, 86	2, 8, 18, 27, 33, 45, 46, 54, 56, 61, 65, 72, 77	11, 39	10, 11, 27, 39, 45, 46	1, 54, 61, 65, 72, 77
3. <u>développement de carrière</u> : 1, 2, 6, 8, 10-12, 16-18, 20, 25, 27-29, 33, 34, 37-41, 43, 45-51, 54, 56, 60, 64-66, 69-73, 75, 77, 81, 84, 87	8, 10, 18, 27, 33, 45, 46, 54, 56, 65, 69, 72, 77	11, 39	10, 11, 27, 39, 45, 46, 69	1, 16, 54, 65, 72, 77

4. <u>pratiques de souplesse dans le temps de travail</u> : 1, 2, 3, 12, 13, 15, 18, 24, 25, 30, 35, 37-40, 43, 46, 56, 61, 65, 69-73, 77, 84, 86	18, 46, 56, 61, 69, 72, 77	39	39, 46, 69	1, 61, 65, 72, 77
5. <u>promotion de la santé au travail et analyse ergonomique du poste de travail</u> : 2, 4, 12, 13, 15, 17, 25, 28, 31, 35, 46, 58, 69, 73, 80, 83	46, 69		46, 69	
6. <u>réaffectation des travailleurs expérimentés</u> : 1-3, 6-8, 11-13, 16-18, 25, 27, 29, 30, 33, 37, 38, 41, 46-51, 54, 58, 61, 65, 70, 71, 74, 76, 80, 83	8, 18, 27, 46, 54, 61, 65	11	11, 27, 46	1, 16, 54, 61, 65
7. <u>sortie d'emploi et transition vers la retraite</u> : 1, 2, 4-7, 9, 10, 12-15, 17-28, 35, 38, 42, 43, 52, 53, 55, 57, 62, 65, 67, 71, 73, 76, 81-87	10, 18, 27, 65, 67		10, 27	1, 65
8. <u>approches globales</u> : 1-3, 11-13, 17, 18, 25, 27, 41, 43, 46, 56, 73, 77	18, 27, 46, 56, 77	11	11, 27, 46	1, 77

Tableau 2 - Pays couverts par les références de la bibliographie

N.B. Seuls les documents traitant d'un pays ou d'une région en particulier sont inclus ici, mis à part quelques exceptions où l'emphase est mise sur un pays, en comparaison avec d'autres.

	Québec	Canada	États-Unis	Allemagne	France	Grande-Bretagne	ailleurs en Europe	Australie, Nouvelle-Zélande
Numéro de référence des documents :	6, 35, 38-40, 42, 43, 54, 61, 64, 65, 71, 72, 81, 87	4, 5, 15, 19, 53, 60	16, 32, 33, 55, 59, 68, 70, 75, 80	1, 2, 11, 17, 23, 46	18, 27, 28, 37, 45, 58, 67	14, 23, 63, 69	10, 13, 25, 57, 78, 79, 82, 84	7, 26, 29, 47-51, 66, 85

Bibliographie

1. Behrens, B. (2009). "Une politique des ressources humaines liée à la démographie : le "management diversifié"." Revue française d'administration publique (131): 573-582.
2. BMW Group (2010). Today for Tomorrow. BMW Group Response to Demographic Change. 19p.
3. Conseil d'orientation des retraites (2007). Augmenter le taux d'emploi des seniors. Les enseignements des expériences étrangères. Paris, La documentation française.
4. Cooke, M. (2006). "Policy changes and the labour force participation of older workers: Evidence from six countries." Revue Canadienne du vieillissement **25**(4): 387-400.
5. Crespo, S. (2007). "Diversité des formes de transition travail-retraite dans une cohorte de Canadiens âgés de 50 à 64 ans." Cahiers québécois de démographie **36**(1): 49-83.
6. D'Amours, M., F. Lesemann, et al. (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 », Revue Canadienne du vieillissement **20**(4): 435-450.
7. Davey, J. et M. Davies (2006). "Work in Later Life -- Opportunity or Threat?" Social Policy Journal of New Zealand/Te Puna Whakaaro(27): 20-37.
8. Deal, J. J. (2007). Retiring the Generation Gap: How Employees Young and Old Can Find Common Ground, Center for Creative Leadership; 272pp. 2007.
9. Esping-Andersen, G. (2008). Trois leçons sur l'État-providence. Paris, Seuil.
10. Eurofound. (2005). "Manital, Italy: recruitment, training and development." Consulté le 23 novembre 2010, de <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/it014.htm>.
11. Eurofound. (2005). "MicroTEC, Germany: redeployment, training and development." Consulté le 23 novembre 2010, de <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de008.htm>.
12. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). A guide to good practice in age management. Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
13. European Monitoring Centre on Change (EMCC). (2004). "Inclusion of ageing workers: Four company case examples." Consulté le 23 novembre 2010, de <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu04009a.htm?p1=topic&p2>

=Demography.

14. Flynn, M. (2010). "The United Kingdom government's 'business case' approach to the regulation of retirement." Ageing & Society **30**(3): 421-443.
15. Fourzly, M. et M. Gervais (2002). Les conventions collectives et les travailleurs âgés au Canada. Ottawa, Développement des ressources humaines Canada.
16. Garvey, D. (2010). "The New England Nonprofit Workforce: Still a Secondary Academic Priority." New England Journal of Higher Education; v24 n3 p20-21 Win 2010.
17. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH). (2010). "Werkzeugkasten für eine demografieorientierte Personalarbeit." [Coffre à outils pour une GRH orientée vers la démographie]. Consulté le 23 novembre 2010, de <http://www.demowerkzeuge.de/index.php?li=3&fl=159&ml=178&si=160&lang=de&css=css/standard>.
18. Guérin, S. et G. Fournier (2009). Le management des seniors. Les dernières mesures pour l'emploi des seniors. Paris, Eyrolles.
19. Han Au, D. W., T. F. Crossley, et al. (2005). "The effect of health changes and long-term health on the work activity of older Canadians." Health Economics **14**(10): 999-1018.
20. Heckman, J. J. et B. Jacobs (2010). Policies to Create and Destroy Human Capital in Europe. NBER Working Paper No. 15742, National Bureau of Economic Research.
21. Henkens, K. (2005). "Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View." Revue Canadienne du vieillissement; v24 n4 p353-366.
22. Hinrichs, K. et P. Aleksandrowicz (2006). "Reforming European pension systems for active ageing." International Social Science Journal **58**(190): 585-599.
23. Hofacker, D., H. Schroder, et al. (2008). Corporate Human Resource Management Policies and the Employment of Older Workers: Germany and Britain Compared. International Sociological Association, Barcelona, Spain.
24. Hoff, A. et A. Principi (2010). Carers@Work -- Reconciling Employment and Care for Older Family Members in Germany, Italy, Poland, and the UK. International Sociological Association, Gothenburg, Sweden.
25. Houmes, C. et B. de Zwart, sous la dir. de H Kantoor (2007). Senior Power. Den Haag, Grijswerkt.
26. Humpel, N., K. O'Loughlin, et al. (2009). "Ageing Baby Boomers in Australia: Evidence Informing Actions for Better Retirement." Australian Journal of Social Issues **44**(4): 399-415.

27. Imbert, J. (2005). Manager la carrière des seniors. Vers de nouvelles pratiques de GRH. Paris, INSEP Consulting Éditions.
28. Jolivet, A. (2008). " Réforme des retraites de 2003: quel impact sur l'emploi des Seniors?" Retraite et Société(54): 9-31.
29. Karmel, T. et R. Maclean (2007). Technical and Vocational Education and Training in an Ageing Society. Experts Meeting Proceedings (Adelaide, Australia, October 3-4, 2006), National Centre for Vocational Education Research (NCVER); 132p.
30. Keese, M. (2005). Ageing and employment report: Synthesis report. High-Level Policy Forum on Ageing and Employment Policies. OCDE. Bruxelles, OCDE.
31. Kinsinger, L. (2009). "Issues with Older Workers and Employees with Disabilities." Journal of Access Services; v6 n1-2 p153-157.
32. Kirk, J. J. et R. Belovics (2005). "Recommendations and Resources for Counseling Older Workers." Journal of Employment Counseling; v42 n2 p50.
33. Klaehn, M. (2009). Variations in workforce demographics and their affects on organization's ability to recruit mature workers, State University of New York Empire State College.
34. Knorr, H. (2008). Beyond Retirement: A Review of Literature on Career Transitions for Older Workers, Online Submission; Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb 20-24, 2008).
35. Lagacé, C. (2007). Maintien en emploi, retraite et santé. Montréal, Institut national de santé publique du Québec: 79 p.
36. Lahey, J. N. (2008). "Age, Women, and Hiring: An Experimental Study." Journal of Human Resources; v43 n1 p30-56.
37. Lahouze-Humbert, E. (2010). Le choc générationnel. Faire travailler ensemble trois générations. Paris, Maxima.
38. Lamonde, F., dir. (2002). La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'oeuvre. Québec, Les Presses de l'Université Laval.
39. Lamothe, C. (2010). Programme d'emploi de travailleurs âgés à titre de conseiller-vendeur en jardinerie. Horticompetences.
40. Lanthier, C. (2007). La carrière à 50 ans et plus. Montréal, Les éditions Jobboom.
41. Lavoie, M. (2009). « Vieillissement démographique et compétences d'innovation. » Relations industrielles/Industrial Relations **64**(4): 641-661.
42. Légaré, J., N. F. Bernier, et al. (2009). "Le vieillissement des populations : incontournable certes... mais un plus, s'il est géré dans un esprit d'éthique intergénérationnelle." Lien social et Politiques(62): 15-28.

43. Lesemann, F. et M. D'Amours (2006). Vieillissement au travail, emplois et retraites. Montréal, Éditions Saint-Martin.
44. Linnenschmidt, K. et D. Steinbach (2010). Scenario Development as a Strategy to Counteract Ageism in the Working World. International Sociological Association, Gothenburg, Sweden.
45. Lobjeols, G. (2005). « Les quadras d'aujourd'hui: quinquas de demain? Essai d'analyse des conséquences du relèvement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance. » Futuribles(314): 25-35.
46. Loch, C. H., F. J. Sting, et al. (2010). "How BMW is defusing the demographic time bomb." Harvard Business Review(Mars 2010): 5 p.
47. Lundberg, D. et Z. Marshallsay (2007). Older Workers' Perspectives on Training and Retention of Older Workers. A National Vocational Education and Training Research and Evaluation Program Report, National Centre for Vocational Education Research (NCVER); 42p.
48. Lundberg, D. et Z. Marshallsay (2007). Older Workers' Perspectives on Training and Retention of Older Workers: National Finance Sector Survey. Support Document, National Centre for Vocational Education Research (NCVER); 34pp. 2007.
49. Lundberg, D. et Z. Marshallsay (2007). Older Workers' Perspectives on Training and Retention of Older Workers: South Australian Aged Care Workers Study. Support Document, National Centre for Vocational Education Research (NCVER); 28pp. 2007.
50. Lundberg, D. et Z. Marshallsay (2007). Older Workers' Perspectives on Training and Retention of Older Workers: South Australian Construction Industry Study. Support Document, National Centre for Vocational Education Research (NCVER); 29pp. 2007.
51. Lundberg, D. et Z. Marshallsay (2007). Older Workers' Perspectives on Training and Retention of Older Workers: Victorian Aged Care Workers Survey. Support Document, National Centre for Vocational Education Research (NCVER); 32pp. 2007.
52. Lutz, W. (2007). "Adaptation versus Mitigation Policies on Demographic Change in Europe." Vienna Yearbook of Population Research, pp. 19-25.
53. Malatest, R. A. (2003). Le vieillissement de la main-d'oeuvre et les répercussions sur le développement des ressources humaines pour les conseils sectoriels. Ottawa, R.A. Malatest & Associates Ltd.
54. Malo, F. B. (2009). La transformation du rôle des DRH au Gouvernement du Québec et les problématiques d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre. Document inédit.

55. Mermin, G. B. T., R. W. Johnson, et al. (2007). "Why do boomers plan to work longer?" The Journals of gerontology. Series B, Psychological sciences and social sciences, vol. 62, no. 5.
56. Morschhäuser, M., P. Ochs, et al. (2003). Success with older workers. Bertelsmann Foundation et Confederation of German Employers' Association. Gütersloh.
57. Moolaert, T. (2006). Early Retirement Facing 'New' Realities of Work. International Sociological Association, Durban, South Africa.
58. Mounié, A.-F. (2006). « Ce salarié devrait cesser de travailler : une approche de l'usure professionnelle des 50 ans et plus Retraite et Société(49): 39-59.
59. Noonan, A. E. (2005). "'At This Point Now': Older Workers' Reflections on Their Current Employment Experiences." International Journal of Aging and Human Development 61(3): 211-241.
60. OCDE (2005). Vieillissement et politiques de l'emploi. Canada. Paris, OCDE.
61. Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (2007). Une nouvelle approche de planification des effectifs infirmiers : des choix à faire de toute urgence! Mémoire déposé à la Table de concertation visant à répondre à la situation de la pénurie de main-d'œuvre en soins infirmiers. Westmount, OIIQ.
62. Orel, N. A., L. Landry-Meyer, et al. (2007). "Women's Caregiving Careers and Retirement Financial Insecurity." ADULTSPAN Journal; v6 n1 p49-62.
63. Parry, J. et R. F. Taylor (2007). "Orientation, Opportunity and Autonomy: Why People Work After State Pension Age in Three Areas of England." Ageing Society 27(4): 579-598.
64. Payette, M. (2008). Vers une stratégie d'emploi des personnes de 50 ans et plus. Longueuil, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme.
65. Pelchat, Y., A. Campeau, et al. (2003). Vieillissement de la main-d'oeuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion. Québec, Secrétariat du Conseil du trésor: 46 p.
66. Pillay, H., K. Kelly, et al. (2010). "Transitional Employment Aspirations for Bridging Retirement: Implications for Training and Development." Journal of European Industrial Training; v34 n1 p70-86.
67. Regnault, G. (2009). Les mal-aimés en entreprise : jeunes et seniors. Paris, L'Harmattan.
68. Roscigno, V. J., S. Mong, et al. (2007). "Age Discrimination, Social Closure and Employment." Social Forces 86(1): 313-334.
69. Ross, D. et S. Harper (2008). Assessing the Work Ability of an Ageing Workforce: Evidence from the UK offshore Oil and Gas Industry. International Sociological Association, Barcelona, Spain.

70. Rothwell, W. J., H. L. Sterns, et al. (2008). Working longer. New strategies for managing, training, and retaining older employees. New York, American Management Association.
71. Saba, T. (2010). La gestion des travailleurs âgés : où en sommes-nous ? Conférence du 12 février 2010. Montréal, Comité consultatif 45 ans et plus.
72. Saba, T. et G. Guerin (2005). "Extending employment beyond retirement age: The case of health care managers in Quebec." Public Personnel Management **34**(2): 195-214.
73. Schalk, R., M. VanVeldhoven, et al. (2010). "Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda." European journal of work and organizational psychology (Print) **19**(1): 76-101.
74. Schmucker, A. et M. Huber (2010). Is Lifelong Learning the Answer to Transformations in Modern Societies? Technological Innovation and the Ageing Workforce Requirement. International Sociological Association, Gothenburg, Sweden.
75. Segrist, K. A., B. Tell, et al. (2007). "Addressing Needs of Employers, Older Workers, and Retirees: An Educational Approach." Educational Gerontology; v33 n5 p451-462.
76. Siegrist, J., M. Wahrendorf, et al. (2007). "Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees-baseline results from the SHARE Study." European Journal of Public Health **17**(1): 62-68.
77. Simoens, S., M. Villeneuve, et al. (2005). Tackling Nurse Shortages in OECD Countries. OECD Health Working Papers, No. 19, OECD Publishing; 59p.
78. Solem, P. E. (2008). "Age Changes in Subjective Work Ability." International Journal of Ageing and Later Life **3**(2): 43-70.
79. Stypiska, J. (2008). The Present and the Future of Older People in Labour Market - The Case of Poland. International Sociological Association, Barcelona, Spain.
80. Suneson, C. I. (2005). The Relationship between Occupational Physical Demands and Job Satisfaction: Sex, Age, Class, and Ethnoracial Group Perspectives, U Southern California.
81. Tremblay, D.-G., E. Najem, et al. (2008). "Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers de nouvelles temporalités sociales ?" Les politiques sociales **68**(3-4): 76-94.
82. Turek, K. et J. Perek-Bialas (2010). Older Workers in Polish Companies: Approaches, Strategies and Actions of Private and Public Institutions (Based on SHARE and ASPA Projects). International Sociological Association, Gothenburg, Sweden.

83. Van Dalen, H. P., K. Henkens, et al. (2009). "Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions." Journal of European Social Policy **19**(1): 47-60.
84. Van Dalen, H. P., K. Henkens, et al. (2010). "How do employers cope with an ageing workforce?: Views from employers and employees." Demographic Research **22**: 1015-1036.
85. Walter, M., N. Jackson, et al. (2008). "Keeping Australia's Older Workers in the Labour Force: A Policy Perspective." Australian Journal of Social Issues **43**(2): 291-309.
86. Winkelmann-Gleed, A. (2009). "Demographic Change and Implications for Workforce Ageing in Europe -- Raising Awareness and Improving Practice." Cuadernos de Relaciones Laborales **27**(2): 29-50.
87. Zimmermann, H., G. Fournier, et al. (2007). « Analyse des conduites de salariés en transition de fin de carrière: Le cas de travailleurs et travailleuses en situation d'emploi atypique ». Relations industrielles **62**(4).

Annexe A - Sites internet d'accès public à propos du maintien en emploi et/ou le retour en emploi de travailleurs expérimentés

Expériences au Québec et ailleurs au Canada

a) Sites d'employabilité, d'expériences de maintien en emploi, etc.

<http://www.50plusjob.com/index.php?section=1>

C'est le principal site québécois répertoriant les ouvertures destinées à des travailleurs d'expérience. Le site est construit de façon à accueillir les annonces d'employeurs ainsi que les CV des travailleurs, constituant une banque de chercheurs d'emploi.

<http://www.assmq.com/>

L'Association Midi-Quarante est un organisme de recherche d'emplois pour les personnes de plus de 40 ans de Laval. Établi depuis 1988, son expertise est sollicitée au Québec, entre autres dans la sensibilisation aux employeurs de la valeur des travailleurs expérimentés.

<https://www.fadoq.ca/accueil/affichage.asp?langue=1&B=1511>

Il s'agit du site du projet « Défi travail 50 + » du réseau FADOQ. Celui-ci compte 255 000 membres. Par son propre travail et celui de ses organismes affiliés, le réseau FADOQ vise à représenter les intérêts des personnes de 50 ans et plus dans toutes les sphères de la vie. Le « Défi travail 50+ » contient une mine d'informations pertinentes pour employeurs et travailleurs, à propos notamment des dispositifs permettant d'aider à l'embauche de travailleurs âgés, des avantages fiscaux disponibles selon les revenus individuels lors d'une retraite progressive ou d'un retour en emploi, etc.

http://emploiquebec.net/employabilite/resultats.asp?region=*&client=C07&x=107&y=27

Sur le site d'Emploi-Québec, un moteur de recherche permet d'afficher, parmi tous les organismes d'employabilité, tous ceux qui visent, en partie ou exclusivement, les personnes de 45 ans et plus. Il est aussi possible d'effectuer la recherche par région administrative.

http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/employeur/offrir_retraite_progressive/Pages/default.aspx?WT.mc_id=40024

Cette page du site internet de la Régie des rentes du Québec décrit les procédures à suivre pour l'employeur afin de mettre en place des mesures de retraite progressive. On y explique comment conjuguer revenus de retraite et poursuite du travail.

<http://www.lesaffaires.com/dossiers/peut-on-se-passer-des-plus-de-55-ans-/428>

Peut-on se passer des plus de 55 ans ? C'est la question à laquelle ce dossier de la revue Les Affaires tente de répondre par une série de courts articles relatant des expériences récentes dans différents secteurs de main-d'œuvre au Québec : tourisme et hôtellerie, services financiers, ingénierie, gestion, etc.

<http://www.innov-age.com/>

Cet organisme sans but lucratif, auparavant connu sous le nom de « Vieillissement Design Montréal », vise à souligner les meilleures initiatives favorisant le vieillissement actif au Québec. La première édition des prix a eu lieu au printemps 2010, une des cinq catégories portant spécifiquement sur l'innovation en milieu de travail.

<http://scfp.ca/recherche/retrait-progressive>

On trouve sur ce site du Syndicat canadien de la fonction publique une mine d'informations bien résumées, regroupant plusieurs des principaux enjeux associés à la retraite progressive.

<http://www.mentoratquebec.org/>

Mentorat Québec est un organisme dont le but principal est l'information, le réseautage, l'expertise conseil, la veille thématique et la formation à propos du mentorat en milieu de travail.

Expériences à l'étranger (en Europe ou ailleurs en Amérique du Nord)

a) études de cas, expériences en entreprise ou organisation publique

<http://fr.elearning.mature-project.eu/>

Élément d'un vaste projet européen, ce site propose des outils de formation pour les entreprises aux prises avec des problématiques d'attraction et de rétention de main-d'œuvre âgée, désirant améliorer leurs outils de recrutement et d'intégration de main-d'œuvre. Site multilingue, l'adresse proposée mène à sa version française.

<http://www.dwp.gov.uk/age-positive/>

Ce site britannique contient plusieurs courts documents, notamment des études de cas d'entreprises et d'organismes publics qui ont accru l'emploi de travailleurs expérimentés parmi leur personnel. On y présente aussi des guides de pratiques, comme par exemple à propos de l'embauche, des horaires flexibles, la formation, etc.

http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/whats_next/ueberblick.html

Le site du projet de BMW « Today for Tomorrow » présente ce projet conçu pour maintenir en emploi ses travailleurs expérimentés et augmenter sa productivité.

http://www.aarpinternational.org/conference/conference_show.htm?doc_id=703995

Sur ce site de l'American Association of Retired Persons (AARP), on trouve notamment des liens menant aux résultats du concours annuel visant à souligner les entreprises avec les meilleures pratiques envers les travailleurs expérimentés.

<http://www.re-employment.sg/web/Common/homepage.aspx>

Ce site fournit des guides pour gestionnaires, des exemples, des conseils pour recruter, engager et maintenir en emploi des travailleurs expérimentés. C'est une initiative du gouvernement de Singapour.

b) dispositifs ou politiques publiques

<http://www.issa.int/News-Events/News2/Analysis-Keeping-older-workers-in-employment-A-policy-success>

Sur le site de l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS), voir en particulier « Analyse - Maintenir les seniors en activité: le succès des politiques se confirme ».

http://www.oecd.org/document/42/0,3343,fr_2649_34747_36104465_1_1_1_1,00.html

Le site de l'OCDE du projet de recherches « Vieillesse et politique de l'emploi : vivre et travailler plus longtemps », s'est terminé en 2006. « Ce rapport constitue une contribution importante à la définition de politiques et de pratiques nouvelles destinées à accompagner le vieillissement dans le domaine de l'emploi. Il met à profit les principaux enseignements tirés des 21 examens nationaux qui ont été publiés séparément dans la série « Ageing and Employment Policies/Vieillesse et politiques de l'emploi » de l'OCDE. » Suivent, sur le site internet, les rapports et recommandations pour ces 21 pays, dont le Canada.

Annexe B - Le cas de BMW

L'expérience menée par BMW a été soulignée par l'AARP lors de son concours annuel visant à mettre en valeur les meilleures pratiques en entreprise quant au maintien en emploi de travailleurs expérimentés. J'ai ensuite pris contact avec des personnes responsables de ce projet chez BMW qui m'ont rapidement transmis des documents par courriel, en anglais et en allemand. Ces documents, en version PDF, ont été remis à la Commission, sur un support de disque compact (« CD »).

Le projet de BMW est intitulé « Heute für Morgen », en français « Aujourd'hui pour demain ». Un premier aperçu peut être consulté à l'adresse suivante :

http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/whats_next/ueberblick.html

On peut aussi consulter le site du concours annuel de l'AARP, qui présente un bref résumé de cette initiative :

http://www.aarpinternational.org/conference_sub/conference_sub_show.htm?doc_id=1033118

L'initiative de BMW s'inscrit dans une démarche entamée il y a quelques années. En 2005, une nouvelle usine a été ouverte à Leipzig, une ville qui se trouvait autrefois dans l'Allemagne de l'est et frappée par un taux de chômage plus élevé que dans les Länder auparavant à l'Ouest. La stratégie de recrutement a d'emblée visé à engager des travailleurs de divers groupes d'âges, de façon équilibrée par rapport aux perspectives démographiques. Sur les 2 100 travailleurs, 30% sont âgés de plus de 40 ans, un taux élevé lorsqu'on considère que 40% des entreprises allemandes n'engagent aucun candidat âgé de 50 ans et plus. Cette stratégie de groupes d'âges équilibrés devrait permettre d'alléger les besoins de recrutement liés au vieillissement démographique, en remplaçant les travailleurs expérimentés au fur et à mesure de leurs départs à la retraite.

Ensuite, en 2007, dans une autre usine BMW, cette fois en Bavière, un projet pilote a été expérimenté sur une ligne de montage. Remplaçant l'ancien groupe de travail, le nouveau groupe a été constitué de façon représentative, en termes de groupes d'âge, du profil démographique des employés de BMW dans 10 ans, soit en 2017. Tel qu'expliqué dans le rapport (v. page 8), ce projet a expérimenté un changement souhaité pour composer avec le vieillissement de la main-d'œuvre et y intégrer une amélioration de la productivité, avec l'aide de certains ajustements, somme toute assez simples. Ces changements étant projetés pour l'ensemble des usines de BMW en Allemagne d'abord, puis ailleurs dans le monde par la suite, les résultats étaient très attendus. Le processus de changement a été observé minutieusement, dans

le contenu même et la forme empruntée. Par exemple, lors des premières étapes, la génération d'idées a véritablement pris son envol après l'installation d'un plancher en bois. Des travailleurs de lignes voisines s'en sont moqué au début, mais lorsque les travailleurs concernés ont constaté le bienfait sur leurs genoux, le projet 2017 a démontré sa pertinence. Un autre travailleur, peu enclin à l'écriture, mentionne apprécier la forme des fiches à remplir et à afficher sur un tableau à la vue de tous, pour stimuler la génération d'idées. Il l'apprécie d'autant plus qu'il trouvait lourd de remplir les questionnaires du processus d'amélioration continue, auparavant en vigueur.

Pour ce qui est des contenus, ce projet s'insère dans la démarche plus vaste intitulée « Aujourd'hui pour demain » (voir tableau à la page suivante), comprenant 4 grands secteurs de pratiques visant le maintien en emploi de travailleurs expérimentés :

- gestion de la santé : on trouve ici un programme nommé « Gestionnaire de santé personnalisé », une attention portée aux points faibles de chacun dans un esprit de prévention, et le développement d'exercices associés aux divers postes de travail;
- qualifications / compétences : les activités incluent des séminaires de gestion de l'âge offerts aux gestionnaires, de la formation en milieu de travail, des offres de formation pour le développement des compétences. Le tout est adapté aux intérêts et capacités des travailleurs expérimentés. Les séminaires de gestion de l'âge visent à habiliter les gestionnaires à tirer le meilleur parti des forces respectives des travailleurs expérimentés (expérience, pragmatisme, discernement) et des plus jeunes (enthousiasme, nouvelles connaissances).
- environnement de travail : il s'agit essentiellement d'aménagements du temps de travail. Par exemple, le programme « Full time select » permet de prendre jusqu'à 20 jours au-delà des jours de vacances. Les jours précis sont entendus avec un gestionnaire, qui accepte en autant que cela n'entraîne pas un risque pour l'entreprise. Ce sont des journées sans solde, à l'intérieur de semaines à temps plein, ce qui permet d'alléger certaines semaines durant l'année. D'autres formes d'aménagements sont offertes, dont celui permettant des gains de productivité à travers une rotation entre différents postes de travail, dans le but d'optimiser l'effort. Lorsque possible, on offre aussi du télétravail et du temps partiel, entre autres pour favoriser la conciliation travail-famille, considérant que de plus en plus de travailleurs prennent soin de parents âgés.
- parcours de fin de carrière : de 85 à 90% des employés approchant de la retraite optent pour le programme de retraite partielle, dans le cadre de la convention collective « Transition flexible vers la retraite ». Ce sont des ententes individuelles contractées entre l'employé et l'entreprise, visant à répondre aux besoins des uns et des autres.

Le tout est facilité par une gestion de changement articulée en particulier dans un plan de communication constante, afin d'aller au-devant des rumeurs et d'assurer le maintien d'une confiance dans le leadership assuré par l'entreprise. Comme on l'a vu

plus haut avec les exemples de certains employés, les mécanismes de communication permettent aussi de prendre en compte les idées des employés. Ceci est important pour des ajustements appropriés aux postes de travail, mais également pour des ajustements dans les façons de communiquer et de solliciter la rétroaction parmi les travailleurs.

La démarche est également entreprise dans le but d'augmenter la productivité et de maintenir la qualité de vie au travail afin que BMW demeure un employeur de choix, dans un contexte de plus en plus compétitif entre entreprises, pour l'attraction d'une main-d'œuvre qualifiée et sa rétention à long terme.

Illustration 1 - Sommaire du programme « Aujourd'hui pour demain »

(tiré de BMW Group, 2010, "Today for Tomorrow. BMW Group Response to Demographic Change", p. 4).



Annexe C

Guides de pratiques en entreprises

Voici les principaux titres où on peut trouver une liste de pratiques et d'aménagements touchant surtout les ressources humaines, incluant le recrutement, l'engagement, les conditions de travail, les horaires flexibles, la formation, etc. Ils sont présentés par ordre alphabétique d'auteurs.

1) Le *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) a publié une série de brefs documents sur des sujets précis (la motivation chez les travailleurs expérimentés; tirer le meilleur parti d'une main-d'oeuvre vieillissante; glossaire de formes de travail flexible; etc.). Ces rapports de deux à trois pages se trouvent au site internet suivant, au bas de la page, sous « The ageing workforce » :

http://www.singaporehcs Summit.com/?PGID=CONTENT_RESEARCH#A80

Chacun de ces brefs rapports thématiques présente une liste de conseils et des liens vers des études de cas illustrant la démarche.

Le CIPD a également publié un rapport, pour le compte du gouvernement de Singapour, à propos des pratiques d'entreprise favorisant le maintien en emploi des travailleurs expérimentés. Ce rapport de 44 pages peut être consulté à l'adresse suivante :

http://www.singaporehcs Summit.com/files/Research/4463_An_Ageing_World_RI_%28PR_OOF%29.pdf

Ce rapport reprend sensiblement les mêmes conclusions que celles du présent rapport et n'ajoute donc pas de nouvelles données à considérer, mises à part les études de cas.

2) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). A guide to good practice in age management. Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

3) Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH). (2010). "Werkzeugkasten für eine demografieorientierte Personalarbeit." [Société pour la recherche sur le soutien à l'emploi, Coffre à outils pour une GRH orientée vers la démographie]. Consulté le 23 novembre 2010, de <http://www.demowerkzeuge.de/index.php?li=3&fl=159&ml=178&si=160&lang=de&css=css/standard>.

Site très complet, avec exemples à l'appui, de pratiques en entreprise à toutes les étapes, du recrutement à la préparation à la retraite, en passant par la formation des travailleurs expérimentés, la cohabitation efficiente des générations, etc. À noter : en allemand seulement.

4) Guérin, S. et G. Fournier (2009). Le management des seniors. Les dernières mesures pour l'emploi des seniors. Paris, Eyrolles.

- Voir p. 237 à 258, 10 exemples de pratiques.

5) Morschhäuser, M., P. Ochs, et al. (2003). Success with older workers. Bertelsmann Foundation et Confederation of German Employers' Association. Gütersloh.

- Voir « Checklist », p. 73 à 76.

6) Rothwell, W. J., H. L. Sterns, et al. (2008). Working longer. New strategies for managing, training, and retaining older employees. New York, American Management Association.

Répertoire de meilleures pratiques, sur la formation, le mentorat, les aménagements d'horaires flexibles, la valorisation des compétences des travailleurs expérimentés.

7) Le Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) de l'industrie textile du Québec a développé un coffre à outils de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Des informations se trouvent à l'adresse suivante :

http://www.csmotextile.qc.ca/Accueil/OutilsRH_pourPME.shtml