

ENJEUX ET BONNES PRATIQUES POUR FAVORISER LA RÉTENTION ET LA RÉINTÉGRATION DES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE AU MARCHÉ DE L'EMPLOI

Présenté dans le cadre de la Commission spéciale sur la participation au marché du travail des 55 ans et plus

16 décembre 2010



la force du réseau

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
1. Participation au marché du travail après 50 ans ; le point de vue des travailleurs d'expérience.....	3
A) Le Réseau FADOQ et la question des travailleurs d'expérience.....	3
B) Prémises de base	4
2. Barrières et obstacles à la participation des travailleurs d'expérience au marché du travail.....	7
A) Âgisme	7
B) Insuffisance de formation et de reconnaissance	8
C) Lacunes dans l'organisation du travail	8
D) Discrimination fiscale	9
3. Pistes de solution ; bonnes pratiques internationales.....	11
A) L'image des travailleurs d'expérience.....	11
B) Soutien et orientation.....	11
C) Recrutement.....	12
D) Valorisation et nouveaux défis	13
E) Santé et pénibilité du travail	14
F) Mesures visant les employeurs.....	15
Conclusion.....	16
Bibliographie.....	17

© Réseau FADOQ 2010

Responsables : Jean-Claude Grondin, président et Danis Prud'homme, directeur général

Rédaction : Vanessa Bevilacqua, conseillère - dossiers socioéconomiques

Édition et révision : Audrey Castonguay, conseillère - communication

Linda Hurteau, secrétaire administrative

INTRODUCTION

Un paradoxe intéressant caractérise la situation des travailleurs d'expérience au Québec. Alors que l'espérance de vie ne cesse de croître depuis les 40 dernières années, la durée de la vie active sur le marché du travail après 65 ans, elle, est en régression par rapport aux taux des années 1970 (Baril 2010, 9). De plus, même si le taux québécois de participation des travailleurs de ce même groupe d'âge a connu un certain regain depuis les 10 dernières années et représente aujourd'hui près de 6.8 % des travailleurs, il est nettement en dessous de la moyenne des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) qui se situe à 12 % (Baril 2010, 8-9).

Sans s'étendre sur les statistiques répandues sur le vieillissement de la population, il est important de souligner que les besoins de main-d'œuvre des entreprises du Québec, à l'aube du départ massif des baby-boomers, sont en forte croissance. Plusieurs éléments tendent d'ailleurs à le démontrer. Entre autres, l'indice de remplacement de la main-d'œuvre qui était de 112 jeunes pour 100 personnes âgées entre 60 et 64 ans, en 2006, passera à un rapport de 68 pour 100 en 2020 (Baril 2010, 5). Le déficit appréhendé de main-d'œuvre causera potentiellement un vide important au sein de plusieurs entreprises. Par le fait même, il faut innover afin d'éviter que ce vide ne constitue un gouffre économique et social pour les employeurs et la société en général.

Selon les prévisions d'Emploi-Québec, en 2018, on devrait compter environ 115 000 départs à la retraite par année, au Québec, seulement. Comment le marché du travail pourra-t-il s'adapter à ces changements sans précédent ? Quelles pratiques les employeurs pourraient-ils mettre en place pour favoriser l'emploi chez les travailleurs d'expérience ? À quelles conditions ces travailleurs seraient-ils prêts à demeurer ou à retourner sur le marché du travail ?

Le Réseau FADOQ salue l'initiative du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale d'avoir mis sur pied une Commission spéciale sur la participation au marché du travail des travailleurs de 55 ans et plus afin de se pencher sur ces questions de société importantes.

Le gouvernement a effectivement un rôle à jouer dans la mise en place de politiques publiques favorisant ouvertement et spécifiquement les travailleurs de 50 ans et plus.

Dans le cadre de cette commission, le Réseau FADOQ a rédigé le présent avis dans le but de présenter le point de vue des personnes de 50 ans et plus sur les enjeux qui touchent les travailleurs d'expérience (1), de dresser un portrait des problématiques et des obstacles actuels (2) et finalement, de proposer des pistes de solutions, inspirées d'expériences internationales, aux défis qui se présenteront dans les prochaines années (3).

1. PARTICIPATION AU MARCHÉ DU TRAVAIL APRÈS 50 ANS; LE POINT DE VUE DES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE

A) Le Réseau FADOQ et la question des travailleurs d'expérience

Le Réseau FADOQ représente plus de 260 000 personnes de 50 ans et plus au Québec. Il est composé d'organismes affiliés et a pour mission, entre autres, la défense et la représentation des droits des personnes de 50 ans et plus. En cette qualité, il est impliqué dans l'étude des enjeux qui touchent les travailleurs d'expérience depuis plusieurs années et est à la recherche de solutions concertées entre les travailleurs, les employeurs et les gouvernements afin d'améliorer la qualité de vie des personnes de 50 ans et plus.

Depuis plus de dix ans, le Réseau FADOQ a publié plusieurs avis et mémoires sur la question des travailleurs d'expérience. Un premier avis, *Vers une société pour tous les âges, une question de solidarité*, et a été présenté en 1999 au Bureau québécois de l'Année internationale des personnes âgées. Un second, intitulé *Les travailleurs âgés et les aidants naturels des groupes cibles d'une importance capitale*, est paru en 2002 dans le cadre des consultations du Ministère du Travail "Revoir les normes du travail : un défi collectif". Un troisième a été produit en 2004 dans le cadre de la réforme de la Régie des Rentes du Québec. Plus récemment, trois mémoires ont été publiés sur cette même question. Le premier, *Pour favoriser l'adaptation du marché du travail aux changements démographiques*, a été présenté, en 2007, devant le Groupe d'experts sur les travailleurs âgés, le second, *Mémoire de la FADOQ et de la FARQ sur le projet de Loi 68 sur la retraite progressive* est paru en 2008. Dans le cadre des consultations publiques sur les conditions de vie des aînés de 2008, le Réseau FADOQ a également consacré un chapitre de son mémoire *Des enjeux connus, des moyens à prendre* aux travailleurs d'expérience.

Le Réseau FADOQ est également membre du conseil exécutif de l'Alliance de Recherche Université Communauté (ARUC)-Gestion des âges et des temps sociaux qui se penche sur le vieillissement et la fin de carrière. Dans le cadre de cette alliance, il a participé, en 2008, à une recherche qui portait spécifiquement sur les fins de carrière, dont les principaux résultats sont publiés dans l'ouvrage « *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de*

carrière? » (Tremblay 2010) ainsi que dans un article de la revue *Studies in Social Justice* (Tremblay et Genin 2010, 173-189). Le Réseau FADOQ a également participé à la recherche *L'intégration des personnes de 50 ans et plus dans l'industrie touristique* réalisée par le Conseil Québécois des Ressources Humaines en Tourisme (CQRHT). Le Réseau FADOQ a également siégé sur le comité consultatif de la dernière édition des *Journées sur le vieillissement actif* qui a mis à l'avant-plan la question de l'adaptation des environnements de travail et main-d'œuvre vieillissante.

Outre ces implications, le Réseau FADOQ a mis sur pied le programme Défi Travail 50+ pour sensibiliser les employeurs et la population en général aux enjeux des travailleurs d'expérience. Dans le cadre de ce programme, plus de 3 000 employeurs ont été rejoints partout au Québec par l'envoi d'outils d'information. De plus, une campagne médiatique présentée sur les ondes de Rythme FM a proposé des portraits originaux de travailleurs d'expérience afin de faire tomber les préjugés à leur égard (les capsules audio ainsi que les outils sont téléchargeables au www.fadoq.ca). Ce programme comporte, entre autres, le volet *Mentorat; la croisée des chemins* qui vise à faire la promotion du mentorat comme forme privilégiée de transmission des savoirs intergénérationnels et source de motivation au maintien en emploi des travailleurs de 50 ans et plus.

B) Prémises de base

À la lumière de ces recherches et réalisations, le Réseau FADOQ a acquis de solides connaissances des enjeux relatifs aux travailleurs d'expérience. Cette expertise nous amène à formuler certaines prémisses qui éclaireront le présent avis.

Premièrement, la problématique relative aux travailleurs d'expérience doit se poser sur deux fronts soit celui de la rétenion et celui de la réintégration en emploi.

C'est-à-dire qu'il est important de se pencher à la fois sur des mesures qui favoriseront le maintien en emploi des 50 ans et plus, mais également sur des éléments susceptibles

d'inciter des travailleurs retraités à revenir sur le marché du travail. La combinaison de ces deux pôles d'action favorisera le dynamisme du marché de l'emploi des 50 ans et plus.

Deuxièmement, il est important de privilégier l'implantation de mesures incitatives et non pas restrictives. Depuis le tout début, le Réseau FADOQ maintient cette position qui apparaît comme un incontournable dans la réflexion sur les travailleurs d'expérience. En aucun temps la volonté et le besoin de main-d'œuvre du marché ne doivent brimer les droits acquis des travailleurs de 50 ans et plus. Ainsi des mesures, telles que l'augmentation de l'âge légal de la retraite et l'interdiction de cessation de travail anticipée, ne sont pas des propositions que le Réseau FADOQ entérine. De plus, ce sont des mesures qui pourraient entraîner des frustrations chez les travailleurs de 50 ans et plus. Le marché du travail a besoin de travailleurs motivés et engagés pour des bonnes raisons et non pas d'employés maintenus de force par le biais d'un ultimatum économique.

Finalement, le Réseau FADOQ privilégie une approche flexible basée sur la diversité et l'adaptabilité des mesures aux différentes situations qui prévalent chez les travailleurs (Tremblay 2010, 11). Il est irréaliste de penser qu'une solution unique pourrait être appliquée unilatéralement à des personnes issues de milieux de travail différents et aux conditions de travail distinctes.

Il est également important de chercher des solutions qui tiennent compte des carrières dans leur globalité et qui ne se concentrent, de manière isolée, sur le moment de la retraite (Tremblay 2010B, 11). Il apparaît nécessaire de remettre en question le modèle linéaire de l'ère industrielle qui perçoit la vie en trois temps soit l'éducation, du travail et de la retraite.

Cette conception, dont les passages d'une étape à l'autre sont caractérisés par des coupures sèches, est source de discrimination pour les travailleurs d'expérience qui souhaitent demeurer sur le marché du travail et correspond de moins en moins à la réalité (Tremblay 2010B, 13).

Depuis quelques années, on observe une augmentation des études tout au long de la vie, un report des naissances, mais aussi une combinaison parfois entre les études, et, en fin de parcours, des retours en emploi après la retraite (Tremblay 2010B, 13). Il est préférable d'opter pour des politiques qui favoriseront les transitions de tous les ordres et dans tous les sens entre le marché du travail, les études et les pauses ou retrait de la vie active pour des raisons personnelles.

Aujourd'hui, il semble donc plus approprié de mettre de côté la vision traditionnelle des carrières et de miser sur la flexibilité des mesures qui sont plus adaptées aux nouvelles réalités des travailleurs.

2. BARRIÈRES ET OBSTACLES À LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE AU MARCHÉ DU TRAVAIL

A) Âgisme

L'âgisme est une discrimination basée sur l'âge. Les préjugés qui en découlent, consciemment ou non, teintent le regard que les employeurs, la société et les travailleurs d'expérience, eux-mêmes, portent sur le travail après 50 ans. Il s'agit, par le fait même, d'un frein social au travail des 50 ans et plus. On juge un individu selon des idées préconçues, liées à son âge, au lieu d'apprécier son travail en se basant sur ses véritables capacités. L'âgisme est un phénomène si important que la discrimination basée sur l'âge représente plus du quart des dossiers ouverts à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse entre janvier et octobre 2006 (Caouette 2006).

Le discours âgiste est biaisé par des perceptions souvent répandues mais sans fondement. En effet, des différences importantes existent au sein d'un même groupe d'âge de travailleurs, que celui-ci soit composé de 25-35 ans ou de 55-65 ans. Le dynamisme et le goût d'apprendre ne caractérisent pas tous les jeunes travailleurs tout comme le manque de motivation et la résistance aux changements sont loin de correspondre à l'ensemble des travailleurs de 50 ans et plus (Pelchat, Campeau et Vézina 2004).

On a parfois tendance à penser que les travailleurs d'expérience sont réfractaires aux nouvelles technologies. Or, ce sont les baby-boomers qui, il y a de cela une trentaine d'années, ont introduit les ordinateurs dans les milieux de travail ! De plus, selon un sondage de Léger-Marketing et Yahoo, 92 % des baby-boomers utilisent l'ordinateur de manière fréquente (Le Soleil 2009). On véhicule aussi l'idée qu'il est coûteux d'investir dans la formation des 50 ans et plus. Mais, contrairement à cette fausse croyance, le Bureau de la statistique sur le travail des États-Unis a démontré que les coûts relatifs à la formation des travailleurs de 50 ans et plus sont plus bas que ceux des jeunes en raison des aptitudes qui découlent de leur expérience (AARP 2005). Un autre préjugé persistant sous-entend que les travailleurs d'expérience sont moins créatifs et novateurs que leurs

collègues plus jeunes. Pourtant, 80 % des nouveaux procédés et méthodes de travail efficaces ont été développés par des travailleurs de plus de 40 ans (AARP 2005).

B) Insuffisance de formation et reconnaissance

Si l'on perçoit les travailleurs d'expérience comme blasés du travail ou dépassés par les nouvelles technologies, peut-on se demander comment ces derniers en sont arrivés à cet état ? Serait-ce par manque de formation continue, d'une absence de reconnaissance de leurs acquis professionnels ou encore d'une mauvaise utilisation de leurs compétences ?

Les rencontres et discussions avec des travailleurs d'expérience tendent effectivement à répondre par l'affirmative à ces questions (Journées sur le vieillissement actif 2010). En effet, seulement 26 % des travailleurs de 45 à 54 ans et 11 % des travailleurs de 55 à 64 ans ont eu accès à de la formation en cours d'emploi (Bellemare, Poulin Simon et Tremblay 1998).

Le manque de formation pousse forcément les travailleurs d'expérience à s'en tenir aux méthodes de travail qu'ils connaissent et qui ne sont peut-être pas à jour. En plus, l'absence de reconnaissance de leur expérience entraîne le désengagement de l'employé et une frustration légitime face au manque de valorisation ces années de travail.

Les travailleurs d'expérience sont une source de richesse inestimable en termes de savoirs tacites et de savoir-être en milieu de travail. Or, il faut également leur fournir les outils pour leur permettre d'être à jour dans leur domaine et de continuer à acquérir de nouvelles habilités tout au long de leur carrière.

C) Lacunes dans l'organisation du travail

Une récente recherche démontre qu'une partie importante des travailleurs d'expérience souhaiterait demeurer sur le marché du travail si des aménagements du temps de travail étaient mis sur pied par les employeurs. Parmi les mesures les plus

populaires, notons la retraite progressive (16.91 %), les horaires flexibles (11. 76 %) et la semaine réduite de 4 jours (payée 4 jours) (9. 93 %) (Tremblay 2010B, 17). Même si les gens aspirent encore en grande partie à la pleine retraite (30. 36 %), de plus en plus de travailleurs envisagent la retraite progressive (21. 07 %). Pour preuve, près de 20 % des travailleurs âgés entre 55 et 64 ans et 44 % de leurs homologues de 65 ans et plus travaillent à temps partiel. Ceux-ci travaillent à temps partiel principalement par choix, car ce type d'emploi leur convient mieux qu'un travail à temps plein (Baril 2010, 9).

En 2009, le quart des travailleurs de 55 ans et plus était travailleurs autonomes contre 15 % chez les 15 ans et plus (Baril 2010, 10). La popularité du travail indépendant s'explique, entre autres, par leur besoin d'occuper un emploi qui permet de faire une transition vers la retraite (préretraite ou retraite progressive), par la difficulté de trouver un emploi après 55 ans et également par la volonté de changer de domaine. Mais surtout, ceci démontre la préconisation d'horaires souples, de besoin de dépassement et de nouveaux défis et de mise en pratique de leur expérience pour les 50 ans et plus.

Les besoins et les aspirations des travailleurs d'expérience, en termes d'organisation du travail, sont connus. Mais, encore faut-il les mettre en application de manière plus systématique, et ce, dans tous les milieux de travail. Encore aujourd'hui, seuls certains secteurs privilégiés permettent à leurs employés de se prémunir de ces mesures. Or, les domaines pour lesquels la crise pressentie est la plus forte, tels que le secteur manufacturier et le secteur primaire (agriculture, pêche, foresterie) ont peu mis en pratique des mesures d'aménagement du temps de travail.

D) Discrimination fiscale

Il est clair que l'une des motivations à demeurer sur le marché du travail ou d'y revenir après l'âge de 55 ans est la perspective des revenus supplémentaires potentiels retirés de cet emploi. Il faut reconnaître le travail important accompli par la Régie des Rentes du Québec à ce niveau. L'implantation du supplément à la rente de retraite qui majore la pension même après avoir commencé à retirer sa rente, et ce, même s'il s'agit

de la rente maximale, est une mesure des plus efficaces pour favoriser le maintien en emploi des travailleurs d'expérience.

Il n'en demeure pas moins qu'au niveau fédéral, des améliorations sont à prévoir dans le système de la Sécurité de la Vieillesse. La Sécurité de la Vieillesse est une prestation de 524. 23 \$ (janvier 2011) à laquelle toutes les personnes de 65 ans et plus qui ont résidé au Canada au moins 40 ans ont droit. Par contre, les aînés ayant un revenu annuel supérieur à 66 335 \$ (pour 2009) (Service Canada) voient leur Sécurité de la Vieillesse amputée proportionnellement à leur revenu. Par exemple, pour un aîné ayant un revenu annuel de 80 000 \$, sa pension qui est normalement de 524.23 \$ serait diminuée d'environ 171. 00 \$ par mois. Cette amputation à même la Sécurité de la Vieillesse crée un sentiment de négation des droits chez les bénéficiaires qui souhaitent continuer à travailler. Il est clair qu'il ne s'agit pas ici d'aînés démunis sur le plan des revenus. Toutefois, il peut s'agir de travailleurs qualifiés pour lesquels ce type de coupure fiscale fera pencher la balance vers la retraite plutôt que du côté du maintien actif sur le marché du travail. Ainsi, il serait important de voir à ne pas imposer ces mesures fiscales directement sur une prestation liée à l'âge. On pourrait donc penser à ajouter le revenu de la Sécurité de la Vieillesse à l'ensemble des revenus totaux d'une année et à imposer les individus en fonction de ce montant et non pas spécifiquement sur le revenu lié à l'âge afin de limiter la discrimination ressentie par certains.

3. PISTES DE SOLUTION; BONNES PRATIQUES INTERNATIONALES

Des expériences intéressantes ont été introduites dans d'autres pays où la répartition démographique pose des défis similaires à ceux que connaît le Québec. Il est donc intéressant de faire une synthèse de ces initiatives afin d'en tirer des enseignements et d'analyser les perspectives d'implantation au contexte québécois.

A) L'image des travailleurs d'expérience

En France, une campagne publicitaire de 2006 avait pour objectif de changer l'image des travailleurs de 50 ans et plus et de rompre avec la culture des départs anticipés (Conseil d'orientation des retraites 2007, 30). Comme on l'a vu pour d'autres programmes touchant les aînés, au Québec, (dont celui relatif à la maltraitance chez les personnes âgées lancée par le Ministère de la Famille et des Aînés, le 1^{er} octobre 2010) les campagnes de sensibilisation peuvent avoir une grande portée pour informer la population et changer les mentalités. Aussi, le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pourrait envisager de mettre sur pied une campagne de sensibilisation et d'information concernant les travailleurs d'expérience, un peu à l'image de la campagne Défi Travail 50+ lancée par le Réseau FADOQ en 2009. Le gouvernement, ayant des moyens de communication larges et étoffés, saura assurément faire passer le message à un nombre encore plus important de personnes.

B) Soutien et orientation

Dans quelques pays de l'OCDE, des initiatives intéressantes ont été mises en place afin de faciliter le retour en emploi des chômeurs de 50 ans et plus. Au Japon et en Corée du Sud, des agences spécialisées dans l'aide aux demandeurs d'emploi seniors ont été créées. Par le biais de celles-ci, les travailleurs d'expérience s'engagent à se chercher activement un travail, en contrepartie de quoi, le gouvernement met à leur disposition des services et des conseils d'orientation professionnelle (Conseil d'orientation des retraites 2007, 28-29).

Au Royaume-Uni, dans le cadre du programme *New Deal pour 50 plus*, les chômeurs de 50 ans et plus disposent d'un conseiller en orientation qui assure un suivi personnalisé (Conseil d'orientation des retraites 2007, 29).

De telles mesures permettent aux chercheurs d'emploi de 50 ans et plus de prendre confiance en leurs aptitudes, de mettre leur expérience en valeur et de développer des techniques de recherche d'emploi.

En France, l'entreprise *Areva* a innové en proposant des entretiens de carrière et d'expérience pour ses employés de 50 ans et plus. Ainsi, des bilans de compétences sont effectués avec des conseillers en ressources humaines afin d'orienter l'employé dans sa réflexion de carrière. Suite à ces entrevues, des formations sont proposées à l'employé afin de le sécuriser dans ses nouveaux défis (Vigeo 2009, 8).

Emploi-Québec et Ressources Humaines et Développement des Compétences Canada, responsable du chômage au Canada, pourraient envisager de mettre en place des services d'orientation pour les chômeurs de 50 ans et plus afin de les aider à réorienter leur carrière et/ou à se trouver un nouvel emploi. Ces mêmes organisations pourraient également développer des cadres de soutien et des formations pour les employeurs qui souhaitent offrir cette aide à leurs employés, mais qui n'ont pas les ressources nécessaires pour le faire à l'interne.

C) Recrutement

Le recrutement est une étape primordiale dans la mise en place de mesures favorisant l'emploi chez les 50 ans et plus. Une entreprise française, *O2*, a développé un processus de recrutement dirigé spécifiquement vers les travailleurs d'expérience.

L'employeur a donc fait des partenariats avec des associations de personnes de 50 ans et plus, a affiché les offres d'emplois sur des sites Internet dédiés aux 50 ans et plus et a offert aux gestionnaires des formations en recrutement pour compléter leurs compétences

à ce niveau. L'employeur avait également développé un tableau qui permettait de faire le suivi des embauches par catégorie d'âge afin de respecter la politique de recrutement (Vigeo 2009, 7).

Il serait intéressant que de grandes entreprises québécoises prennent l'initiative de mettre sur pied des programmes aussi audacieux afin de montrer l'exemple aux plus petits employeurs. Chez Emploi-Québec, un onglet du site Internet permet d'effectuer une recherche d'emploi en fonction des employeurs qui souhaitent embaucher des personnes de 50 ans et plus. Or, plusieurs chercheurs d'emploi se plaignent que cet outil n'est pas facile d'utilisation et surtout qu'il n'est pas visible sur le site Internet d'Emploi-Québec. L'amélioration de cette fonction est une démarche facile à réaliser à faibles coûts, mais donc l'impact serait significatif.

D) Valorisation et nouveaux défis

La mise en valeur des compétences et de l'expérience est un atout essentiel pour favoriser le maintien et le retour en emploi des travailleurs de 50 ans et plus. Aussi, une récente initiative d'*AXA France* est intéressante à analyser. La compagnie a formé une équipe de 35 d'employés d'expérience (en moyenne, 23 ans d'ancienneté) pour accomplir des missions temporaires à des postes différents dans l'entreprise. Ceux-ci bénéficient d'un plan individuel de formation sur trois ans et de deux gestionnaires dédiés à leur équipe. Des outils internes permettent à l'employeur de suivre l'évolution des membres de l'équipe et les clients remplissent également une évaluation d'appréciation afin de jauger l'efficacité du programme (Vigeo 2009, 9). La mobilité au sein de la même entreprise est source de valorisation et d'apprentissage pour un travailleur expérimenté. Des initiatives comme celle d'*AXA France* en sont d'excellents exemples.

Un second employeur français, *Bourdarios-Pôle Construction Groupe Vinci*, a également innové en mettant en place le programme *Trans'faire* qui prévoit le jumelage d'un travailleur d'expérience, qui agit à titre de mentor, avec un nouvel employé. À ce titre, il conseille et guide le nouveau salarié dans son nouveau milieu et lui enseigne les rudiments tacites du

métier. D'autre part, le travailleur d'expérience bénéficie lui aussi d'une formation en vue d'occuper un nouveau poste, pour lequel la pénibilité du travail est moins grande, au sein de la même l'entreprise. L'employeur reconnaît, dans cet exemple, la valeur de ses employés de longue date et investit en eux, car il reconnaît que leur savoir implicite est une grande richesse pour l'entreprise (Vigeo 2009, 14).

Au Québec, peu d'entreprises ont des mesures aussi directes et efficaces envers les 50 ans et plus. Mais la promotion de ce type d'initiatives internationales est susceptible d'inciter certains employeurs à adopter de meilleures pratiques.

E) Santé et pénibilité du travail

Les conditions de travail sont également un facteur qui influence les travailleurs à demeurer et à retourner ou non sur le marché du travail. L'ergonomie du matériel, des bilans de santé et l'évaluation du niveau de stress des employés sont tous des techniques préventives qui peuvent prévenir des départs à la retraite précoces. La *compagnie des postes française* a cherché des solutions afin de maintenir en emploi ses travailleurs qui autrement auraient dû se retirer du marché du travail pour des raisons de santé. L'employeur a mis à la disposition de ses employés, au prise avec des problèmes de santé légers, des vélos et des chariots électriques afin de faciliter leur déplacement et le transport des charges, des tapis anti-fatigue dans les bureaux ainsi que des casiers réglables en hauteur pour faciliter leur travail quotidien (Vigeo 2009, 13). Ces mesures ont pour grand avantage de réduire les absences liées à la maladie et créent un sentiment de confiance des employés envers leurs employeurs.

Les syndicats, au Québec et au Canada, ont beaucoup fait pour améliorer la santé et la sécurité au travail pour l'ensemble des travailleurs, ce qui est une excellente chose. Toutefois, avec le contexte démographique qui se prépare, il sera nécessaire d'implanter des critères et des grilles d'évaluation de la santé et de la sécurité au travail qui répondent aux besoins des travailleurs d'expérience plus spécifiquement, car près de 17 % des

hommes et 20 % des femmes quittent le marché du travail pour des raisons liées à la santé (Conseil d'orientation des retraites 2007, 61).

F) Mesures visant les employeurs

Parmi toutes les mesures proposées, il ne faut pas oublier celles qui sont destinées aux employeurs. Par exemple, en Suède, les employeurs qui embauchent un travailleur d'expérience ont droit à une subvention salariale qui couvre 75 % du salaire de l'employé en question (Conseil d'orientation des retraites 2007, 29). En Autriche, les employeurs sont exonérés des cotisations à l'assurance chômage lors de l'embauche d'un travailleur de 50 ans et plus. Dans d'autres pays, les employeurs qui licencient des travailleurs d'expérience doivent payer une taxe ou une cotisation sociale majorée (Espagne et Pays-Bas) ou encore participer aux coûts des programmes sociaux qui soutiennent le maintien en emplois des 50 ans et plus (Belgique et Corée du Sud) (Conseil d'orientation des retraites 2007, 29).

On pourrait également penser à introduire un code de bonne conduite en matière de recrutement et de maintien en emploi des travailleurs d'expérience. Une telle expérience a été adoptée au Royaume-Uni, en 1999, dans le cadre du *Code of Practice on Age and Diversity in Employment*, pour inciter les employeurs à valoriser le travail des 50 ans et plus et à les maintenir actifs sur le marché de l'emploi (Conseil d'orientation des retraites 2007, 30). Ces projets novateurs, qui ont été lancés et qui ont porté leurs fruits dans plusieurs pays industrialisés, ne sont que quelques exemples de bonnes pratiques internationales qui ont été mises sur pied. Ils peuvent nous servir d'inspiration afin de développer des projets adaptés aux contextes économique et social québécois.

CONCLUSION

Comme il a été démontré dans la section précédente, les idées de bonnes pratiques ne manquent pas quand il est question de travailleurs d'expérience. Il faut à présent, au Québec, une volonté politique claire en faveur des travailleurs de 50 ans et plus. Cette politique devra, d'une part, voir à éliminer les obstacles auxquels sont confrontés les travailleurs d'expérience dont des préjugés liés à l'âge, le manque de formation et de reconnaissance des acquis, l'organisation du travail non adaptée aux travailleurs de 50 ans et plus ainsi que les sources potentielles de discrimination fiscale ressentie par les travailleurs. D'autre part, cette politique devra également implanter des mesures incitatives concrètes afin de favoriser le travail des 50 ans et plus. Celles-ci devront cibler les travailleurs eux-mêmes, les employeurs et la population en général dans le but de changer les mentalités et jeter les bases d'une nouvelle organisation du travail.

Ces changements devront se faire dans le respect de certaines prémisses. Parmi celles-ci, notons que toutes les mesures doivent être incitatives et non restrictives afin de ne pas brimer les droits acquis des personnes de 50 ans et plus. Elles devront aussi se positionner sur deux plans soit celui de la rétention des travailleurs en emploi et de leur réintégration au marché du travail. Finalement, il n'existe pas de solution unique aux enjeux touchant les travailleurs d'expérience. Chaque parcours de vie étant unique et chaque milieu de travail ayant ses propres conditions, il faut davantage miser sur des politiques publiques qui favoriseront la souplesse et la flexibilité afin d'adapter la gestion des ressources humaines aux changements évolutifs de la société québécoise.

BIBLIOGRAPHIE

AARP. 2005. *Planning for tomorrow's talent needs in today competitive environment* (Washington: <http://research.aarp.org>)

Baril, Guylaine. 2010. « Les travailleurs âgés : un élément de réponse à la rareté de main-d'œuvre », *Vie et vieillissement* (vol. 8 no. 2), 5-10.

Bellemare, Diane, Lise Poulin Simon et Diane-Gabrielle Tremblay. 1998. *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante : une perspective économique* (Sainte-Foy : Télé-Université; Montréal : Éditions Saint-Martin).

Caouette, Marie. 2006. « Trop vieux pour décrocher un emploi ? », *Le Soleil* (8 novembre), A 10.

Conseil d'orientation des retraites. 2007. *Augmenter le taux d'emploi des séniors, les enseignements des pratiques étrangères* (Paris : Colloque : Maison de la chimie,).

CQRHT. 2010. *L'intégration des travailleurs de 50 ans et plus dans l'industrie touristique, rapport final et plan d'action* (http://www.cqrht.qc.ca/images/RapportTA50_Final_27_avr10.pdf)

Pelchat, Yolande, Campeau, André, Vézina, Michel et Julie Bradette. 2004. *Vieillesse de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion*. Secrétariat du Conseil du Trésor, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 129 p.

Service Canada. Pension de la Sécurité de la Vieillesse. www.servicecanada.gc.ca (page consultée le 14 décembre 2010).

Thérien, Yves. 2009. « Les baby-boomers passent 12,5 heures sur Internet », *Le Soleil* (6 mars).

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2010. *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?* (Édition Saint-Martin), p. 101-106.

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2010. « Les temps sociaux comme porte d'entrée de la gestion de la diversité des âges ? », *Vie et Vieillesse* (vol. 8 no. 2), 11-19.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Émilie Genin. 2010 (B). « Aging, economic insecurity and employment: Which measures would encourage older workers to stay longer in the labour market ? », *Studies in Social Justice* (vol.3, no. 2), 173-189.

Vigeo. 2009. *Audits séniors, recueil de bonnes pratiques. Favoriser le maintien ou le retour en emploi des séniors* (rapport disponible à : <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/index.php?lang=fr>).