La BASE

DOSSIER SPÉCIAL

Vieillissement de la main-d'œuvre

CSD

SOMMAIRE

Spécial « Vieillissement de la main-d'œuvre »

Un problème collectif, un choix individuel 3

Projet de recherche-action de la CSD 5

Stratégie d'intervention pour les 45 ans et plus d'Emploi-Québec 6

Des pistes de solution dégagées à la CPMT 8

Associer réflexion collective et action 9

Un projet de maintien en emploi dans l'industrie du textile 10

Adapter les milieux de travail pour vieillir en emploi 12

Programme de soutien du revenu pour les travailleurs âgés

500 syndiqués manifestent devant les bureaux de Jean Chrétien 13

Affiche-souvenir détachable 14-15

Victoires juridiques

Un jugement historique en faveur des syndiqués de la mine Jeffrey 18

Le recours aux briseurs de grève débouté par la CRT 20

Travail atypique

Rapport Bernier : pour une protection sociale des travailleurs 22

Équité salariale

La CSD ne partage pas l'optimisme de la Commission 24

Fête du 1er mai

« Virage à droite interdit! » 25

En bref

La Fondation Léo-Cormier 26

Consultation populaire sur la ZLÉA : tournée du président de la CSD 27

La BASE

La revue La BASE est publiée par la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) à l'intention de ses membres.

La CSD est affiliée à la Confédération mondiale du travail (CMT).

La reproduction des textes n'est pas permise à moins d'entente avec :

Centrale des syndicats démocratiques
Service des communications
5100, rue Sherbrooke Est
Bureau 800
Montréal (Québec)
H1V 3R9
Téléphone : (514) 899-1070
Télécopieur : (514) 899-5113

COORDINATION
Martin LaSalle

RÉDACTION
Jacqueline de Bruycker
Martin LaSalle
Normand Pépin

PHOTOS
Sylvain Roy
Archives CSD

CONCEPTION GRAPHIQUE
Lise Parent Graphiste

Affiche du 1er mai
Anne Brissette

IMPRESSION
Imprimerie Maska inc.

Dépôt légal
2e trimestre 2003, avril 2003
Bibliothèques du Québec
et du Canada

LE GENRE MASCULIN EST UTILISÉ SANS DISCRIMINATION, DANS LE SEUL BUT D'ALLÉGER LE TEXTE.

Envoi de publications : contrat no 1450808

Vieillissement de la main-d'œuvre

Un problème collectif, un choix individuel

par Jacqueline de Bruycker

Le comité exécutif de la CSD : François Vaudreuil, président, Claude Faucher, vice-président, Serge Tremblay, trésorier et Robert Légaré, secrétaire.

« Le défi qui nous attend est d'assurer à chaque travailleur âgé les conditions idéales lui permettant de choisir, en toute liberté et connaissance de cause, de continuer à travailler ou de quitter son milieu de travail. »

« Et, envers les personnes qui auront décidé de poursuivre leur vie active, la première de nos responsabilités est de leur permettre de vieillir dans la dignité, jamais dans un contexte de marginalisation, voire d'exclusion, mais toujours dans la recherche de ce nouvel équilibre que nous avons à bâtir dans nos milieux de travail par delà les générations. »

Le président de la **Centrale des syndicats démocratiques (CSD), François Vaudreuil**, a d'entrée de jeu donné le ton au colloque sur le « *Vieillissement de la main-d'œuvre, un nouvel équilibre à bâtir* », qui a réuni quelque 300 délégués, les 7 et 8 février dernier, au Centre des congrès de Trois-Rivières.

Un nouvel ordre économique

Le président de la CSD leur a rappelé que les récessions des décennies 1980 et 1990 ont engendré un nouvel ordre économique, caractérisé par la rareté de l'emploi. D'un côté, des jeunes ont été privés de tout accès au marché du travail ou, victimes des clauses de disparité de traitement, ils ont été contraints de travailler à des conditions moindres que celles dont disposaient les travailleurs déjà à l'emploi de l'entreprise. De l'autre, des travailleurs âgés ont été soit confrontés à un chômage de longue durée, soit invités, sinon fortement poussés par leurs employeurs, à partir en préretraite.

Ces stratégies ont, selon François Vaudreuil, effrité la diversité qui, hier encore, caractérisait les milieux de travail et accru le poids relatif du groupe des 45 à 64 ans, si bien que leur prochaine mise à la retraite risque de laisser un grand vide. Surtout qu'à cause de la baisse importante de la natalité qu'a connue le Québec dès la seconde moitié des années 1960, la relève fera souvent défaut.

Toutes les sociétés industrielles sont, à des degrés divers, confrontées au vieillissement de la main-d'œuvre. Le problème a cessé d'être un problème individuel à résoudre surtout par les mécanismes de la retraite pour prendre une dimension collective.

Au Québec, la réflexion menée par le **Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM)** et la stratégie d'intervention élaborée par **Emploi-Québec** ont ouvert d'intéressantes pistes de solution tout en alimentant d'importants débats dans la société.

« C'est notre responsabilité de participer à cette réflexion collective à l'échelle de la centrale et dans chacun de nos syndicats, mais sans jamais perdre de vue que chaque travailleur âgé dispose du droit fondamental de choisir ce qui lui convient entre le maintien en emploi et la retraite. Le respect de cette liberté de choix doit être omniprésent », insiste-t-il.

Suite à la page 4

Suite de la page 3

Mais, il écarte toute solution qui, pour répondre à un objectif immédiat de rentabilité, ne se limiterait qu'à assurer l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, donc à retarder la prise de la retraite. Il rejette également la justification économique de la retraite anticipée comme le discours de ceux qui laissent entendre qu'il faudra sabrer les programmes sociaux puisque les jeunes générations seront incapables d'en supporter le poids.

« *Initiateur de conflits intergénérationnels, ce discours attaque notre capacité de solidarité en plus d'être réducteur. Il n'est pas question d'accepter que les travailleurs âgés soient condamnés à travailler sans fin. Il n'est pas question, non plus, d'assister impuissants aux tensions qui risquent de se développer dans nos milieux de travail entre les générations. Ce serait ignorer notre détermination à agir, renier notre capacité à tisser des liens solides de partage et de solidarité entre tous les travailleurs.* »

Des stratégies à initier

Pour les travailleurs âgés qui choisiront de rester en emploi, le défi est de créer un environnement de travail dans lequel ils auront leur place et se sentiront bien. Comment? François Vaudreuil a proposé aux syndicats d'initier des stratégies précises qui auront pour but de modifier l'organisation du travail, de revoir les charges de travail tant au niveau physique que mental, de réaménager le temps de travail, d'individualiser la formation en fonction des besoins des travailleurs âgés, d'assurer le transfert des compétences, etc.

« *Certaines de ces avenues risquent de provoquer des résistances, car elles vont quelque peu à l'encontre des revendications traditionnelles du mouvement syndical, qui n'a cessé de combattre la fragmentation du temps de travail, de s'opposer à la précarisation de l'emploi jumelée à l'appauvrissement, à l'exclusion. Une chose est certaine, il va falloir revoir nos façons de faire, modifier quelque peu l'application de nos principes* », mentionne-t-il.

Pour une retraite décente

Les régimes publics de retraite n'offrent actuellement qu'un taux de remplacement de revenu insuffisant pour assurer le bien-être économique des travailleurs âgés à leur sortie de la vie active. Pas étonnant que, selon un sondage publié l'automne dernier dans le journal *La Presse*, 63% des Québécois pensent qu'ils devront continuer à travailler après avoir pris leur retraite.

« *Il est impératif de maintenir au cœur de nos priorités l'amélioration des régimes complémentaires de retraite et des régimes collectifs d'épargne-retraite ou leur instauration là où ils sont absents. La CSD doit continuer à faire preuve de créativité afin d'inciter les pouvoirs politiques à rebrasser les programmes sociaux, les règles fiscales afin d'améliorer la situation des personnes en route vers la retraite ou qui en bénéficient déjà* », souligne François Vaudreuil.

Retraite anticipée

Il faut, insiste le président de la CSD, reconnaître sans la moindre restriction le droit des travailleurs de décider du moment auquel ils vont quitter leur emploi. Ceux qui décident de le faire avant l'âge normal de la retraite doivent pouvoir le faire dans le respect de leur choix.

Malheureusement, la retraite n'est pas toujours un choix pour les travailleurs âgés, victimes d'un licenciement collectif ou de la fermeture de leur entreprise. Pour eux, la CSD réclame sans relâche la mise sur pied d'un programme de soutien du revenu. Prenant le relais du *Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA)*, il permettrait à une personne de 55 ans et plus, qui a perdu son emploi à la suite d'un licenciement collectif ou de la fermeture de son entreprise et qui compte dix ans d'expérience dans son secteur d'activité économique, de recevoir des prestations équivalentes à celles de l'assurance-emploi jusqu'à l'âge de 65 ans, dans la mesure où l'écart entre ses compétences et celles requises sur le marché du travail est trop grand pour qu'elle puisse trouver un emploi rémunérateur dans sa région.

Le temps d'agir

Le nouvel équilibre à bâtir dans chacun des milieux de travail commande de nombreuses adaptations dont doivent bénéficier l'ensemble des travailleurs, même les plus jeunes. Le président de la CSD met les syndicats en garde : les solutions élaborées devront être communes, « *sinon, on se dirige tout droit vers la confrontation* ».

Pour désamorcer les tensions intergénérationnelles, il invite les travailleurs à développer des complicités par delà les générations et à cultiver les points de convergence. « *En travaillant ensemble et en mettant à profit les forces de chacun, nous saurons bâtir des milieux de travail où jeunes et moins jeunes auront leur place, cohabiteront en toute confiance et dans le respect mutuel et seront solidairement unis autour d'un même objectif, celui de redonner au travail un visage humain* », a-t-il conclu.

Le projet de recherche-action de la CSD

La **quête** d'un nouvel équilibre

par Jacqueline de Bruycker

À l'occasion de son colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre, la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) a donné le coup d'envoi à un projet de recherche-action. Son objectif? Élaborer et mettre sur pied des expériences novatrices capables de concilier les intérêts des jeunes et des moins jeunes dans une perspective de solidarité intergénérationnelle.

Jean-Claude Dufresne

Jacqueline de Bruycker

Normand Pépin

Un nouveau profil

Le vieillissement de l'ensemble de la population québécoise imprime inévitablement sa marque sur le profil de la main-d'œuvre. Au fil des ans, il y aura de moins en moins de femmes et d'hommes en âge de travailler. En outre, certains phénomènes ont contribué à faire croître l'âge de la population en emploi, comme les gels d'embauche, le prolongement de la durée des études des jeunes.

Et, les projections démographiques produites à ce jour tentent à démontrer que le vieillissement de la main-d'œuvre va se poursuivre pendant plusieurs décennies encore.

« *De telles perspectives nous interpellent au premier plan comme organisation syndicale. Elles nous poussent à rechercher et à explorer de nouvelles façons de répondre aux besoins particuliers des travailleurs plus âgés, de tenir compte de la réalité qu'ils vivent dans leur milieu de travail, sans pour autant sacrifier, ni même perdre de vue, les intérêts et les aspirations des plus jeunes* », explique le président de la CSD, **François Vaudreuil**.

Les milieux de travail associés

Financé en partie par **Emploi-Québec**, le projet associera une dizaine de syndicats affiliés à la CSD, venant de différentes régions, représentant différents secteurs d'activité. Avec eux, la centrale veut définir, négocier et mettre en œuvre des expériences pilotes qui pourraient, par exemple, porter sur l'aménagement de l'organisation du travail à la réalité des travailleurs âgés, une transition douce vers la retraite dans des conditions décentes, le transfert des connaissances, le parrainage des plus jeunes par les plus expérimentés.

Parallèlement à ces actions sur le terrain, une analyse socioprofessionnelle (taille et secteur d'activité de l'entreprise, caractéristiques de la main-d'œuvre, etc.) sera menée dans tous les milieux de travail où la CSD est présente. Elle sera jumelée à un relevé des pratiques utilisées dans ces milieux pour répondre aux besoins particuliers des travailleurs âgés.

« *Il y a plusieurs années déjà que nous avons amorcé notre réflexion collective sur le vieillissement de la main-d'œuvre. Ce projet nous amène à faire un pas de plus en défrichant de nouvelles pistes d'intervention et d'action, au-delà des tabous et des préjugés véhiculés par notre société* », poursuit François Vaudreuil.

Favoriser le partage

Quand le volet recherche-action sera complété, la CSD organisera une rencontre d'échanges réunissant toutes les personnes qui y ont participé, tant du monde patronal que syndical. Ce sera pour elles l'occasion de partager sur les difficultés rencontrées au cours du projet, ainsi que sur les solutions développées et les impacts qu'elles ont eus sur les milieux de travail.

La centrale produira également un guide brossant le portrait de la situation et présentant des expériences novatrices afin d'alimenter une réflexion dans les milieux de travail quant aux enjeux liés au vieillissement de la main-d'œuvre et aux rapports intergénérationnels. « *Nous voulons intégrer les expériences qui auront été réalisées dans une perspective plus large, soit l'établissement d'un nouveau contrat social dans l'entreprise. Nous voulons enraciner dans nos milieux de travail la volonté de définir de nouvelles façons de faire* », précise le président de la CSD.

« *Ce projet sera, pour nous, l'occasion de travailler à changer les perceptions, à bâtir un nouvel environnement de travail afin de permettre aux travailleurs âgés qui le veulent de vieillir au travail. Avec le retour de la croissance de l'emploi, la question du partage du milieu de travail entre les différents groupes d'âge refait surface puisque des solutions autres que celle de l'éviction de la main-d'œuvre d'expérience deviennent crédibles, voire essentielles à la survie des entreprises et à la solidarité intergénérationnelle. Il est moins question qu'une génération se fasse éjecter sous prétexte de faire de la place aux générations suivantes* », conclut-il.

Stratégie d'intervention pour les 45 ans et plus

Une autre façon de voir le monde de l'emploi

par Jacqueline de Bruycker

La publicité Liberté 55 a frappé l'imaginaire de tout le monde en promettant des retraites dorées de plus en plus tôt. Aujourd'hui, c'est devenu un rêve inatteignable pour de plus en plus de travailleurs, qui demain risquent d'être condamnés à travailler sans fin ou à prendre une retraite qui aura le visage de la pauvreté, de l'exclusion.

Agnès Maltais, ministre déléguée à l'Emploi

Dans un Québec qu'elle considère « *en pleine forme* », c'est, pour la ministre déléguée à l'Emploi, **Agnès Maltais**, un « *paradoxe inquiétant* ». D'autant plus inquiétant que pour contrer les besoins en main-d'œuvre déjà criants dans plusieurs régions et pour rencontrer l'objectif de plein emploi que s'est fixé le gouvernement, le Québec aura besoin de « *toute la force de travail des Québécoises et des Québécois* ».

Invitée à prendre la parole lors du colloque de la **Centrale des syndicats démocratiques (CSD)**, elle a présenté la *Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus*, élaborée par le gouvernement québécois en réponse à ce défi que pose la nouvelle dynamique du marché du travail.

L'objectif de cette stratégie est de favoriser le maintien en emploi et la réinsertion sur le marché du travail des travailleurs de 45 ans et plus qui le désirent.

La réinsertion en emploi

« *On constate que ces travailleurs sont de plus en plus victimes d'un chômage de longue durée et ce, même dans le contexte économique favorable que l'on connaît actuellement. Les plus âgés n'ont pas profité autant que les jeunes de la baisse du chômage et mettent en moyenne une fois et demie plus de temps que les autres à réintégrer le marché du travail. Les travailleurs expérimentés n'arrivent donc pas à s'approprier leur juste part des emplois disponibles. Pourquoi ?* », s'interroge Agnès Maltais.

Une partie de la réponse est qu'ils sont victimes de préjugés, l'autre est qu'ils n'ont pas toujours eu l'occasion de maintenir leurs compétences à jour et qu'ils se retrouvent, après une perte d'emploi, avec des difficultés à répondre aux nouvelles exigences du marché du travail.

Prolonger les carrières

Les changements démographiques que connaît le Québec risquent de provoquer, dans quelques années, de sérieuses pénuries de main-d'œuvre. Ainsi, à titre d'exemple, près de la moitié des 33 000 employés de collège pourraient prendre leur retraite d'ici 2010 ! Sur la Côte-Nord, les principales entreprises voient venir le départ à la retraite de près d'un cinquième de leur personnel d'ici trois à sept ans. Dans certains secteurs, la proportion pourrait atteindre 40%.

Il faut donc s'assurer de maintenir en emploi les travailleurs le plus longtemps possible. Mais, insiste la ministre, il n'est pas question d'attaquer de quelque façon que ce soit le droit à la retraite, ni de remettre en cause les mesures d'aide et de transition vers la retraite, notamment à l'intention des gens que le travail a usés. « *Le respect du choix des individus est un postulat de base, mais encore faut-il qu'ils aient un véritable choix. Ils ne doivent pas partir parce qu'ils se sentent exclus, parce que leur milieu de travail refuse de s'adapter ou parce que leur employeur n'a pas investi dans leur formation et qu'ils se sentent maintenant dépassés. Les gens doivent pouvoir choisir de travailler jusqu'au moment où ils désirent véritablement prendre leur retraite* », affirme Agnès Maltais.

> ***« On constate que ces travailleurs sont de plus en plus victimes d'un chômage de longue durée et ce, même dans le contexte économique favorable que l'on connaît actuellement. »***

Quatre grands axes

La stratégie propose quatre grands axes d'intervention pour relever les défis de la disponibilité de la main-d'œuvre, de la relève et du transfert d'expertise, de la rétention de main-d'œuvre et du développement des compétences. Il s'agit de :

CONNAISSANCE et SENSIBILISATION

Si les gens sont de plus en plus sensibilisés aux enjeux que soulève le vieillissement de la main-d'œuvre, il faut, selon la ministre, « *améliorer notre connaissance de la situation et y sensibiliser les partenaires du marché du travail : les employeurs, les syndicats et le milieu de l'éducation, mais aussi l'ensemble de la population en lui offrant une information exacte, plus fine et constamment mise à jour* ».

GESTION PRÉVISIONNELLE

La ministre est très claire : il est primordial que les employeurs s'y mettent rapidement et énergiquement. Ils doivent à la fois prévoir les départs à la retraite de leurs salariés et préparer la relève. Aujourd'hui, la moitié des personnes admissibles à la retraite la prennent avant l'âge de 60 ans. Cette proportion est actuellement de 49 % alors qu'elle n'était que de 14 % il y a 25 ans.

« *Peut-être y a-t-il moyen de prolonger les carrières en mettant en place des conditions plus adaptées aux travailleurs d'expérience pour qu'ils aient tout simplement le goût de continuer. Il s'agit de faire en sorte que les années précédant la retraite ne soient pas les plus pénibles, mais, au contraire, qu'elles fassent partie des plus belles, des plus stimulantes d'une vie de travail* », insiste Agnès Maltais.

Dans le même temps, poursuit-elle, employeurs, syndicats et gouvernements devront, d'une part, concevoir des conditions de préretraite qui permettent aux gens de ne pas être perdants s'ils choisissent, par exemple, de prendre une retraite progressive. D'autre part, il faudra faire travailler ensemble jeunes et moins jeunes afin d'assurer le transfert des compétences par des pratiques de mentorat ou de compagnonnage.

ADAPTATION DES SERVICES ET DES MESURES

La ministre promet des interventions plus ciblées d'Emploi-Québec, des agents d'aide à l'emploi mieux formés et informés de la réalité particulière de ces travailleurs.

Elle est prête également à instaurer une nouvelle mesure ou à ajouter un nouveau volet à une mesure existante, notamment pour les plus de 55 ans qui vivent des situations particulièrement difficiles en matière d'accès à l'emploi... mais en autant qu'Ottawa accepte de participer au financement d'une telle initiative. Ce qui est loin d'être assuré, selon elle.

Il y a quelque 40 milliards $ de surplus d'accumulés dans la caisse de l'assurance-emploi, plus qu'il n'en faudrait pour assurer le financement d'une telle mesure, mais la ministre de Développement des ressources humaines Canada, **Jane Stewart**, fait la sourde oreille, refusant même de rencontrer Agnès Maltais tout comme les

membres de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

AMÉLIORATION ET RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES

« *Nous ne pouvons pas nous payer le luxe d'assister passivement à la déqualification des travailleurs en ne maintenant pas leurs compétences à jour. Il faut donc investir davantage dans l'amélioration et la reconnaissance de ces compétences afin qu'ils puissent mieux s'adapter aux besoins changeants du marché du travail et y demeurer actifs plus longtemps* », considère la ministre.

Mais, elle est consciente qu'il faudra aussi changer les mentalités en ce qui a trait à la formation assujettie à l'âge. « *Plus personne ne doit penser "Elle est trop âgée pour qu'on mise sur elle" ou "Je suis trop vieux pour apprendre". Nous devons introduire des changements tant dans nos façons de faire que dans nos façons de voir le monde de l'emploi. La stratégie d'intervention s'inscrit dans cette volonté de changement* », a-t-elle conclu.

Commission des partenaires du marché du travail

De la réflexion à l'action, des **pistes de solutions** dégagées

par Jacqueline de Bruycker

Le prolongement des carrières et la planification de la relève sont les deux principales pistes de solution sur lesquelles travaille la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) pour répondre au problème du vieillissement de la main-d'œuvre.

« *À 55, 60 et 65 ans, on n'est plus intéressé à travailler à un rythme d'enfer. S'il était possible de continuer à travailler à temps partiel sans être pénalisé, sans mettre en péril tous ces projets qu'on a faits pour quand on sera plus vieux, peut-être qu'on serait intéressé à travailler plus longtemps* », estime la présidente de la CPMT, **Léa Cousineau.**

La popularité du travail autonome chez les 55 ans et plus témoigne, selon elle, de notre incapacité collective à gérer les fins de carrière avec souplesse et à garder des expertises à l'intérieur de nos milieux de travail.

Si le développement des retraites progressives lui apparaît comme une mesure intéressante, il n'est cependant pas question de sacrifier la liberté de choix des travailleurs en gardant au travail des gens qui veulent partir ou qui, usés par le travail, ont besoin de sortir complètement de la vie active.

La formation continue

Le prolongement des carrières passe aussi par la formation continue.

« *Les entreprises, en général, sont habituées à gérer dans un contexte d'abondance de la main-d'œuvre. Dans une période où le chômage était élevé, elles ont pu compter sur la disponibilité de nombreux jeunes, par surcroît de mieux en mieux formés. Cela a eu pour contrepartie de négliger la formation du personnel vieillissant* », souligne-t-elle.

Chez les travailleurs de 25 à 54 ans, c'est une personne sur sept qui participe à au moins une formation par année, alors que chez les 55 ans et plus, c'est une personne sur vingt. Désormais, enchaîne-t-elle, les entreprises devront investir davantage dans la formation du personnel vieillissant en place pour lui permettre de s'adapter aux changements du monde du travail. Et les travailleurs ont intérêt à maintenir leurs compétences à jour, s'ils veulent demeurer actifs sur le marché du travail.

Cela implique un changement de mentalité pour tout le monde. À 55 ans, il est encore utile de se former, tant pour l'entreprise que pour l'individu. Mais, ce n'est pas nécessairement sur les bancs d'école qu'à 55 ans on a le goût de recevoir de la formation.

La commission l'a compris puisqu'elle a « *développé un mécanisme qui permettra la reconnaissance formelle des compétences acquises en milieu de travail. Un travailleur de 55 ans pourra donc faire reconnaître ses compétences sans nécessairement fréquenter l'école. Si son entreprise ferme, les autres entreprises du même secteur d'activité sauront précisément de quoi il est capable, quelles sont ses habiletés lorsqu'il ira frapper à leurs portes* », mentionne Léa Cousineau.

Léa Cousineau

Augmenter les arrivées

La seconde solution consiste à augmenter le nombre de nouvelles personnes qui arriveront sur le marché du travail.

Le Québec réussit à attirer un bon nombre d'immigrants, mais n'arrive pas à les retenir. Un immigrant sur cinq a quitté le Québec après deux ans. Dans le cas des hommes d'affaires, le pourcentage grimpe à 62%.

Les jeunes restent donc la principale source de relève. « *Sur papier, le vieillissement de la population, c'est l'eldorado pour les jeunes. Plus d'emplois leur seront offerts, mais ces emplois seront-ils en lien avec la formation qu'ils auront reçue ? Est-ce qu'on va leur permettre de prendre des congés parentaux acceptables ? Plusieurs jeunes rêvent davantage de la semaine de quatre jours que d'un chèque gonflé par du temps supplémentaire* », fait-elle remarquer.

Les formules de transfert de connaissances devront aussi être développées pour éviter les trous de mémoire organisationnelle. Elle mise beaucoup sur un parrainage, qui irait dans les deux sens et ferait place à des pratiques nouvelles de collaboration intergénérationnelle.

Des pistes de solution existent, il faut maintenant, note-elle, savoir ce que les travailleurs sont prêts ou non à faire tout en tenant compte des différences qui existent sur le terrain, entre ceux qui gagnent 50 000 $ et ceux qui gagnent 20 000 $, entre ceux qui ont un emploi physiquement dur et ceux qui ont des emplois plus proches d'un travail intellectuel. Savoir aussi ce que pensent les patrons.

« *Comment les patrons vont-ils réagir quand un syndicat proposera d'aménager une transition douce vers la retraite dans les conditions décentes? Est-ce qu'il verra cette proposition comme un emmerdement de plus ou comme un moyen de mieux faire le lien avec les travailleurs d'expérience en sachant que les jeunes ne se bousculeront pas aux portes de son entreprise ?* », s'interroge Léa Cousineau tout en invitant chacun à passer à l'action au plus vite.

Milieux de travail et politiques gouvernentales

Associer réflexion collective et action

par Jacqueline de Bruycker

Onil Proulx

« On a largement payé pour sortir les plus âgés des milieux de travail. Demain, aura-t-on les moyens de les garder sur le marché du travail, aura-t-on les moyens de les réintégrer ou de leur offrir une retraite dans des conditions décentes ? »

Pour **Onil Proulx**, président du **Comité aviseur pour les travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus** de la Commission des partenaires du marché du travail, le vieillissement de la main-d'œuvre, véritable bombe démographique, commande une réflexion collective, mais surtout l'obligation d'associer cette réflexion à l'action, dans les milieux de travail, tout autant que dans les politiques gouvernementales.

Il faut, selon lui, élaborer de nouvelles façons de faire et éliminer de vieux réflexes organisationnels. Discrimination à l'embauche des travailleurs expérimentés, absence de formation axée sur le transfert des connaissances acquises en entreprise et politique de retraits anticipés du marché du travail sont des modes de gestion révolus.

Peu de mesures pratiques

« Quand des travailleurs âgés, victimes d'un licenciement collectif, veulent réintégrer le marché du travail, il y a peu ou pas de mécanismes qui existent pour les soutenir adéquatement, que ce soit financièrement, psychologiquement ou en leur donnant de la formation qui leur permette de se maintenir sur le marché du travail de façon respectueuse et correcte », constate-t-il.

Pour ceux qui sont en entreprise, il faut maintenir et mettre à jour leurs compétences, mais surtout reconnaître les formations qu'ils ont acquises dans les entreprises. *« On forme des formateurs dans les entreprises, on table sur leur expérience, leurs compétences pour préparer la relève, pourtant on ne reconnaît pas leurs acquis expérienciels, c'est quand même un paradoxe important »*, fait remarquer Onil Proulx.

Actuellement, il n'existe pas de système structuré et reconnu par le ministère de l'Éducation, si bien que quand les travailleurs âgés, pour une raison ou pour une autre, sont exclus du marché du travail, qu'ils veulent progresser dans l'organisation ou trouver un autre emploi plus intéressant, ils se retrouvent dépourvus de tout bagage.

« Ce n'est pas vrai qu'à 45 ans, 50 ou 60 ans, un travailleur va suivre une formation de deux ans qui va l'amener vers un DEP. Le milieu de l'éducation doit adapter ses formations au fait qu'à travers leurs 20, 25 ou 30 années de travail, ils ont acquis des expériences pertinentes. »

L'offre de formation est aussi importante. *« Quand on organise des formations à l'interne, elles ne doivent pas que viser un strict objectif de productivité, elles doivent répondre pour les travailleurs à un besoin d'acquisition des compétences, mais aussi de reconnaissance de ces nouvelles compétences acquises »*, explique-t-il.

Une dynamique sclérosante

« On a créé une dynamique qui a fait que les travailleurs les plus âgés se sont retrouvés dans leurs organisations étouffés, peu valorisés, peu reconnus dans leur travail. Les valeurs mêmes du travail qu'ils avaient, se sont effritées. La première chose à laquelle ils pensent, c'est de sortir du marché du travail le plus rapidement possible. Cela signifie que leur milieu de travail n'a pas été en s'améliorant pour eux », souligne le président du comité aviseur.

Aujourd'hui, on leur demande de transférer leurs connaissances pour préparer la relève. La plupart sont d'accord de le faire, mais en autant qu'on leur assure qu'ils ne perdront pas leur travail.

« Quand on demande aux travailleurs s'ils veulent sortir complètement du marché du travail ou le faire graduellement, plus de 50% de ceux que le comité aviseur a rencontrés, nous disent qu'ils préféreraient une retraite progressive. Une décision qui, qu'on le veuille ou non, touche l'organisation du travail, les conditions de travail, les acquis liés à la question de l'emploi permanent à temps plein », poursuit-il.

Rester sur le marché du travail après un certain âge, oui, mais pas à n'importe quelles conditions, ni pour n'importe qui. Onil Proulx donne, à titre d'exemple, les négociations que le Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie du textile a entreprises auprès de Développement des ressources humaines Canada au sujet de la réduction du temps de travail. Si, dans une entreprise, dix travailleurs réduisent leur temps de travail de deux jours par semaine ça fait 20 jours de travail ouvrables de libérés, soit quatre emplois permanents à temps plein.

« Ainsi, on rentre sur le marché du travail des gens qui en étaient exclus tout en permettant aux travailleurs âgés de réduire leur temps de travail. On dit au DRH Canada de prévoir une mesure qui pourrait compenser les travailleurs âgés pour les deux jours de travail qu'ils ne font pas. Il y a déjà le programme de réduction du temps de travail du gouvernement du Québec, pourquoi ne pas faire un arrimage ? », interroge-t-il.

Pour respecter le choix des individus de rester ou de partir, c'est donc un ensemble de mesures qu'il faut développer et mettre en place. *« Des bonnes idées vont jaillir de notre réflexion collective, elles ne doivent pas s'évanouir dans le décor, elles doivent descendre et être appliquées dans tous les milieux de travail, c'est là une des responsabilités des organisations syndicales »*, conclut-il.

Industrie du textile

Un projet de maintien en emploi des travailleurs d'expérience

par Jacqueline de Bruycker

Le secteur textile québécois regroupe 400 entreprises et compte 30 000 emplois. C'est un secteur syndiqué à 85%, où les travailleurs affichent une moyenne d'âge de 43 ans et une expérience moyenne de 17 ans.

Le groupe des 55-64 ans représente 15% de la main-d'œuvre en entreprise et d'ici cinq ans, plusieurs entreprises textiles seront touchées par une pénurie de main-d'œuvre.

Face à cette problématique, le **Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec** travaille depuis plusieurs mois à un projet de gestion prévisionnelle visant le maintien en emploi des travailleurs d'expérience âgés de 55 à 64 ans. « *Faire de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience, c'est gérer de façon à favoriser le maintien en emploi des travailleurs d'expérience par des mesures améliorant leur qualité de vie en emploi : aménagement de postes, aménagement de temps de travail, mise à jour de la formation, etc. C'est aussi donner des choix aux travailleurs qui désireraient poursuivre en emploi et ce, sur une base volontaire* », explique **Linda Cyrenne**, chargée de projets.

Plusieurs objectifs

Échelonné sur deux ans, ce projet, qui a bénéficié du support financier d'Emploi-Québec et de Développement des ressources humaines Canada, répondait à plusieurs objectifs : pallier

Linda Cyrenne

la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur textile, transférer les compétences et conserver la culture, l'expertise des entreprises.

« *Au fur et à mesure de l'avancement du projet, d'autres objectifs se sont ajoutés, c'est ainsi que les travailleurs âgés ont exprimé un besoin de formation à la retraite. On a aussi remarqué l'importance de motiver et d'améliorer la satisfaction de ces travailleurs* », ajoute-t-elle.

Au total, sept projets pilotes ont été menés à travers les cinq grandes régions textiles du Québec : Montréal, Montérégie, Estrie, Chaudière-Appalaches et Centre-du-Québec. Parmi ces projets, un a été tenu dans une entreprise témoin, soit Cavalier Textiles de Sherbrooke, dont les travailleurs sont membres d'un syndicat affilié à la **Centrale des syndicats démocratiques (CSD)**.

Dans un premier temps, les syndicats et la direction des entreprises ont été sensibilisés au projet. « *Les entreprises avaient peur de créer des attentes parmi les travailleurs, elles se demandaient ce qui allait se passer après le projet, c'est la principale embûche que nous avons rencontrée. Notre projet dérangeait aussi les entreprises, parce qu'il exigeait un investissement important en temps et en efforts, mais aussi parce qu'il touchait à leur culture et allait à l'encontre de leur style de gestion qui favorisait davantage la mise à la retraite* », fait remarquer Linda Cyrenne.

Main-d'œuvre sondée

Une fois dissipées les réticences des employeurs, un comité paritaire a été mis sur pied. Ensuite, les intentions, les besoins, les contraintes et les intérêts de la main-d'œuvre ont été sondés. Plusieurs travailleurs âgés sont dits usés par plus de 30 ans d'expérience en usine, ils souhaitaient réduire leur temps de travail, profiter d'une baisse de production temporaire pour se reposer, etc. Cette dernière mesure permettrait à l'industrie de garder ses nouvelles recrues, d'investir dans leurs compétences et ainsi de régler son problème de rétention de main-d'œuvre.

Par contre, un grand nombre de travailleurs se disent incapables de prendre leur retrait, ni d'accuser la baisse de revenu engendrée par la réduction du temps de travail, car ils ont peu ou pas de fonds de pension, ils ne peuvent donc se permettre de s'appauvrir en fin de carrière.