

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 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



Léa Cousineau

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.

## 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, 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. 