

***Bibliothèque
et Archives
nationales***

Québec



Le présent fichier est une publication en ligne reçue en dépôt légal, convertie en format PDF et archivée par Bibliothèque et Archives nationales du Québec. L'information contenue dans le fichier peut donc être périmée et certains liens externes peuvent être inactifs.

Version visionnée sur le site Internet d'origine le 18 février 2010.

Section du dépôt légal

Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante

Conception

Chantale Lagacé, agente de recherche

Frédéric Lesemann, professeur

INRS- Urbanisation, culture et société / TRANSPOL

Recherche

Chantale Lagacé

(INRS- UCS / TRANSPOL)

Rédaction

Chantale Lagacé

(INRS- UCS / TRANSPOL)

et

Charles Brûlotte

Groupe *Gestion concertée des ressources humaines*

Présenté au

**Comité sectoriel de la main-d'œuvre
dans la fabrication métallique industrielle**

Institut national de la recherche scientifique

Urbanisation, culture et société

TRANSPOL (www.transpol.org)

Montréal, avril 2003

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	ii
TABLE DES TABLEAUX	vi
TABLE DES FIGURES.....	vii
PRÉSENTATION.....	1
PRÉAMBULE	3
1. Situation démographique.....	4
Le vieillissement de la population en âge de travailler.....	5
Travailleurs du secteur de la fabrication métallique industrielle (FMI) selon l'âge.....	9
Impacts potentiels sur le marché du travail.....	10
Impacts potentiels sur les milieux de travail.....	11
La main-d'oeuvre dans la FMI	12
2. Quelques réflexions sur le vieillissement dans notre société	13
 FICHES DE GESTION PRÉVISIONNELLE ET DE MAINTIEN EN EMPLOI DE LA MAIN-D'OEUVRE VIEILLISSANTE	 16
FICHE No 1. MYTHES SUR LES TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS.....	17
Premier mythe. Vieillir c'est décliner et devenir moins productif, moins performant..	18
Deuxième mythe. Vieillir c'est devenir résistant au changement et incapable d'adaptation.	21
Troisième mythe. Vieillir c'est devenir incapable d'apprentissage... de toute façon, il est inutile de former les plus vieux car ils partiront bientôt.....	23
Quatrième mythe. Vieillir c'est s'absenter plus souvent du travail.	25
Cinquième mythe. Les travailleurs âgés ont plus d'accidents.....	26
Sixième mythe. Vieillir c'est perdre le désir de travailler et ne penser qu'à la retraite	27
<i>Application. Images du vieillissement au travail.....</i>	28
 FICHE No 2. GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET MAINTIEN EN EMPLOI. DÉFINITION.....	 33
Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et maintien en emploi. Définition.....	33
Causes de départs et facteurs de maintien en emploi.....	34
Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et maintien en emploi. Applications.....	35
Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et maintien en emploi. Avantages.	37
<i>Application. Description de la gestion de la main-d'œuvre vieillissante dans l'entreprise</i>	39

**FICHE No 3. GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET
MAINTIEN EN EMPLOI. MODALITÉS D'IMPLANTATION.43**

*Application. Définition des démarches pour l'introduction de nouvelles pratiques
de gestion de la main-d'œuvre vieillissante..... 47*

**FICHE No 4. QUELQUES MÉTHODES DE DESCRIPTION DE LA MAIN-
D'OEUVRE.51**

La moyenne d'âge..... 51
Les histogrammes 51
La cartographie des emplois 52

Application. Description de la main-d'œuvre de l'entreprise 54

FICHE No 5. ANALYSE DE L'OFFRE DE MAIN-D'OEUVRE63

Définition 64
Avantages..... 64
Inconvénients 64
Conditions favorables 65
Trouver l'équilibre..... 65

Application. Analyse de l'offre interne de main-d'œuvre..... 66

Application. Analyse de l'offre externe de main-d'œuvre 68

**FICHE No 6. IDENTIFICATION DES BESOINS DES TRAVAILLEURS DANS
UNE DÉMARCHE DE GESTION PRÉVISIONNELLE70**

Définition 70
Avantages..... 71
Conditions favorables 71

*Application. Identification des besoins dans une démarche de gestion
prévisionnelle..... 72*

FICHE No 7. AMÉNAGEMENT ET RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL (ARTT).....78

Définition.....	79
Exemples de modalités d'application	79
Obstacles :.....	81
Préalables :.....	81
Avantages.....	82
Mesures gouvernementales.....	82
Exemple de modalités d'application dans une entreprise ayant mis en place un programme d'ARTT	84
<i>Application : L'aménagement et la réduction du temps de travail.....</i>	<i>85</i>

FICHE No 8. LA RETRAITE PROGRESSIVE COMME FORME D'ARTT.90

Définition.....	90
Avantages.....	91
Inconvénients	91
Mesures gouvernementales.....	92
<i>Application : La retraite progressive.....</i>	<i>93</i>

FICHE No 9. AMÉNAGEMENT DES POSTES DE TRAVAIL.....97

Définition	97
Facteurs de risques pour la santé	98
Changements physiques accompagnant le vieillissement.....	98
Avantages.....	99
Inconvénients	99
Conditions favorables	99
Information supplémentaire	100

<i>Application. Identification des risques pour la santé des travailleurs et des mesures de correction.</i>	<i>101</i>
--	------------

FICHE No 10. LA FORMATION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS105

Quelques principes d'enseignement	105
Avantages de l'adaptation de la formation aux besoins de l'apprenti	106
Conditions favorables	106

<i>Application. Objectifs et méthodes de formation.....</i>	<i>107</i>
---	------------

FICHE No 11. TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE110

Définition	110
Avantages.....	111
Inconvénients	111
Conditions favorables	112
Obstacles.....	112
Étapes du compagnonnage.....	113
Formaliser ou ne pas formaliser la transmission du savoir-faire?	114
Mesures gouvernementales.....	114

<i>Application. Transmission des savoir-faire.....</i>	<i>116</i>
--	------------

FICHE No 12. LES MANUELS D'APPRENTISSAGE.....121

Définition	121
Avantages.....	122
Inconvénients	122
Conditions favorables	122
Étapes de réalisation d'un plan d'entraînement	123
Mesures gouvernementales.....	124

<i>Application. Les manuels d'apprentissage</i>	<i>125</i>
---	------------

FICHE No 13. TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE PAR LA FORMATION ASSISTÉE PAR ORDINATEUR.....129

Définition	129
Avantages.....	129
Obstacles.....	130

FICHE No 14. FORMATION PRÉPARATOIRE À LA RETRAITE131

Définition	132
Avantages.....	132
Inconvénients	132
Étapes à suivre	133
Contenu de la formation.....	133

BIBLIOGRAPHIE134

TABLE DES TABLEAUX

Tableau I : Population selon l'âge, Québec, 1961-2051	4
Tableau II : Âge médian de la population âgée de 20 à 64 ans, Canada, 1961-2011.....	7
Tableau III : Estimations du taux d'activité au Québec, 2010-2050	7
Tableau IV : Âge de la retraite, Canada, 1976-2002 (moyenne et médiane) ...	8
Tableau V : Âge de la main-d'œuvre du secteur de la fabrication métallique industrielle, Québec, 1996.....	10
Tableau VI : Caractéristiques positives et négatives attribuées aux travailleurs vieillissants par les employeurs.....	17
Tableau VII : Jours perdus pour des raisons personnelles chez les employés à temps plein, Québec, 1997-2002 (moyenne annuelle).....	25
Tableau VIII. Jours perdus pour maladie chez les employés à temps plein, Québec, 1997-2002 (moyenne annuelle).....	25
Tableau IX. Applications possibles de la gestion prévisionnelle et du maintien en emploi dans les entreprises de la FMI.	36
Tableau X : Les étapes de la mise en œuvre de mesures de gestion de la main-d'œuvre vieillissante.....	46

TABLE DES FIGURES

Figure 1: Répartition de la main-d'œuvre de l'entreprise x selon l'âge	52
Figure 2 : Pourcentage de travailleurs selon deux groupes d'âge.....	53

PRÉSENTATION

Voici un guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante. Vous y trouverez une série de fiches auxquelles sont attachées des applications pour chacun des sujets traités. En préambule, nous dressons un état de la situation démographique et nous réfléchissons sur la signification et le statut de l'âge dans notre société.

La première fiche consiste en une réflexion sur certains mythes concernant les travailleurs vieillissants.

Suit, dans cinq fiches, une introduction à la gestion prévisionnelle et au maintien en emploi, à savoir :

- fiche no 2. Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et maintien en emploi. Définition.
- fiche no 3. Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et maintien en emploi. Modalités d'implantation.
- fiche no 4. Quelques méthodes de description de la main-d'œuvre.
- fiche no 5. Analyse de l'offre de main-d'œuvre.
- fiche no 6. Identification des besoins des travailleurs dans une démarche de gestion prévisionnelle

Toutes les autres fiches constituent des aménagements possibles dans le cadre de démarches de gestion prévisionnelle et de maintien en emploi. Ces fiches sont les suivantes :

- fiche no 7. Aménagement et réduction du temps de travail
- fiche no 8. La retraite progressive comme forme d'aménagement et de réduction du temps de travail

- fiche no 9. Aménagement des postes de travail
- fiche no 10. La formation des travailleurs âgés
- fiche no 11. Transmission des savoir-faire
- fiche no 12. Les manuels d'apprentissage
- fiche no 13. Transmission des savoir-faire assistée par ordinateur
- fiche no 14. Formation préparatoire à la retraite.

Bonne lecture!

PRÉAMBULE

«Pendant que la main-d'œuvre du Québec prend de l'âge, la croissance de la population active ralentit. Cette population devrait même diminuer à compter de 2011. (...) Déjà les personnes de 45 à 64 ans composent 37% de la population d'âge actif. Cette proportion continuera de s'accroître pour atteindre 40% en 2005 et près de 45% en 2010. (...) Si les(...) travailleurs qui ont actuellement entre 45 et 54 ans adoptaient le comportement que les 55 à 64 ans ont manifesté depuis le milieu des années 1970 et se retireraient volontairement ou non aussi tôt du marché du travail, le retrait serait massif.» (Emploi Québec, 2003)

1. Situation démographique

Globalement, la population des sociétés occidentales vieillit. Cela est dû à deux causes : la natalité diminue et l'espérance de vie augmente.

Le tableau suivant présente l'évolution de la population québécoise selon l'âge depuis 1961, ainsi que des projections jusqu'en 2051.

Tableau I : Population selon l'âge, Québec, 1961-2051

	Âge médian	Proportion 0-14 ans	Proportion 15-64 ans	Proportion 65 ans +
1961	24,0	35,4	58,7	5,8
1971	25,6	29,3	63,9	6,8
1981	29,6	21,5	69,8	8,7
1986	31,8	20,2	70,0	9,8
1991	34,0	19,8	69,2	11,0
1996	36,1	19,0	69,0	12,0
2001	38,4	17,6	69,4	13,0
2006	40,6	16,4	69,7	13,9
2011	42,2	15,0	69,3	15,7
2021	44,5	14,4	64,5	21,1
2031	46,8	13,7	59,5	26,9
2041	48,4	12,8	58,8	28,3
2051	49,0	12,8	57,8	29,4

Source : Duchesne, Louis (2002), La situation démographique au Québec. Bilan 2002, Institut de la statistique du Québec, tableau 2.6, d'après les recensements de Statistique Canada

Encadré 1

Note sur les projections démographiques

Ces projections sont obtenues en tenant compte de certaines hypothèses concernant l'immigration, la mortalité, la natalité... Le scénario A, dont les données sont employées ici, est basé sur les données suivantes :

- fécondité moyenne de 1,5 enfant par femme
- solde migratoire de 12 000 en 2002
- mortalité en baisse jusqu'à la fin de la période de projection
- espérance de vie en hausse (2051 : femmes, 86,6 ans, hommes, 81,6 ans)

Source : Thibault, Létourneau et Gauthier (2000)

Le vieillissement de la population en âge de travailler

Le vieillissement de la population en âge de travailler est déjà amorcé. De 1971 à 1998, le groupe des 45 à 64 ans par rapport à l'ensemble de la population est passé de 17,9% à 23,6% (Grenier, 1999). Inversement, pour la même période, le groupe des 15 à 34 ans est passé de 34,1% à 27,8% (idem).

Au Québec, on prévoit que la population d'âge actif va commencer à diminuer à partir de 2011. La population d'âge actif comprend déjà 37% de personnes de 45 à 64 ans. Cette proportion devrait atteindre 40% en 2005 et près de 45% en 2010. Parallèlement, l'âge de la retraite a diminué sous la pression des réductions d'effectifs des dernières décennies.

À l'autre bout de la pyramide des âges, la natalité diminue ce qui fait que moins de jeunes entrent sur le marché du travail. Par ailleurs, la durée des études augmente, ce qui en soi est loin d'être une mauvaise nouvelle, mais retarde l'entrée sur le marché du travail, du moins pour les entrées à temps plein.

Encadré 2

Population active et population en âge de travailler

La population en âge de travailler (ou population d'âge actif) c'est l'ensemble de personnes qui, sur un territoire donné, sont âgés de 15 ans à 64 ans. Bien qu'il n'y ait pas d'âge officiel de retraite au Canada et au Québec, c'est ainsi qu'on dénombre cette population

La population active, pour sa part, inclut toute personne de 15 ans ou plus (pas de limite supérieure) qui travaille ou qui cherche activement un emploi et est prête à l'occuper. Cela représente, selon les années, approximativement 55 à 60% de la population de 15 ans et plus.

Le vieillissement de la population en âge de travailler a, bien sûr, les mêmes causes que le vieillissement de la population en général. À ces causes, on peut ajouter, dans certains milieux de travail, que le gel des embauches et la précarité d'emploi ont également un effet. L'effet du gel des embauches est évident. En ce qui concerne la précarité, le roulement fait en sorte que la main-d'œuvre ne rajeunit pas, ou rajeunit plus lentement, étant donné que le personnel plus jeune n'a pas d'attache au milieu.

Le tableau suivant présente l'évolution de l'âge médian de la population canadienne en âge de travailler depuis 1961, ainsi que des projections jusqu'en 2011. Le Québec connaît un vieillissement plus prononcé que la moyenne du Canada, mais les tendances sont comparables.

Tableau II : Âge médian de la population âgée de 20 à 64 ans, Canada, 1961-2011

1961	38,7
1971	38,5
1981	36,5
1986	37,1
1991	38,1
1996	39,6
2001	41,3
2006	42,8*
2011	43,7*

*estimations

Source : Statistique Canada (2002), Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : le Canada vieillit, p. 30.

Au Canada, la population en âge de travailler augmentera environ jusqu'à 2016, après quoi elle diminuera. En pourcentage de la population totale, ce groupe représente 68% en 2000. Il devrait représenter 64% en 2026 et 61% en 2051.

Le vieillissement de la population a un impact sur le taux d'activité (fraction de la population qui occupe ou cherche un emploi), à cause de la hausse de la proportion de la population retraitée¹. L'*Institut de la Statistique du Québec* estime qu'à partir de 2010 le taux d'activité va commencer à baisser.

Tableau III : Estimations du taux d'activité au Québec, 2010-2050

2010	63,4
2020	61,0
2030	58,4
2040	57,0
2050	56,0

Source : Grenier, 1999.

Même si la population vieillit, les âges associés à la retraite et à la vieillesse sont relativement bas. Le tableau suivant présente les conceptions sociales de l'âge,

¹ Le vieillissement n'est évidemment pas la seule cause de ces fluctuations. Les pratiques d'entreprises (retraites prématurées) et la conjoncture économique (taux de chômage) ont également une influence notable.

selon un sondage effectué auprès des employés de 6 grandes entreprises (Bellemare, Poulin-Simon, Tremblay, 1995).

âge moyen de...	
vieillesse	58,0 ans
retraite	55,3 ans
préretraite	52,5 ans

Parallèlement à ces conceptions de l'âge, alors même que la population vieillit et que nous sommes globalement en meilleure santé, l'âge de la retraite lui, a diminué.

Le tableau suivant illustre l'évolution de l'âge de la retraite depuis 1976.

Tableau IV : Âge de la retraite, Canada, 1976-2002 (moyenne et médiane)

	Moyenne	Médiane
1976	64,9	65,0
1981	64,6	64,9
1986	63,7	64,6
1991	62,7	62,8
1996	61,8	62,3
2002	61,2	60,6

Source : Statistique Canada (2002), Revue chronologique de la population active, CD-ROM

Ces baisses de l'âge de la retraite et de l'activité s'expliquent en partie par l'évolution des taux d'emplois, surtout chez les hommes. Chez les femmes, le taux d'emploi est plus faible que chez les hommes, mais en constante remontée (par exemple, chez les 55-59 ans, il est passé de 27,7% à 41,2% de 1976 à 2002). Chez les hommes, par contre, le taux d'emploi a baissé constamment de 1976 à 1996, passant de 70,4% à 61,6%. Chez les hommes de 55 à 59 ans, la baisse est encore plus forte (de 78,4% à 60,1%) et elle l'est encore davantage chez les 60 à 64 ans (61,9% à 33,9%).

Une certaine proportion des travailleurs demeure en emploi plus longtemps.
Ainsi, chez les 65 à 69 ans (DRHC, 2002) :

- en 2001, 11,8% des Canadiens âgés de 65 à 69 ans étaient actifs (ils travaillaient ou se cherchaient un emploi) sur le marché du travail
- le taux d'activité des hommes de ce groupe d'âge a diminué de 8,3% en 25 ans (1976 : 24,4% / 2001 : 16,1%)
- le taux d'activité des femmes de ce groupe d'âge est inchangé à 7,8%.

Travailleurs du secteur de la fabrication métallique industrielle (FMI) selon l'âge

En 1996, l'âge moyen des ouvriers de la FMI était de 37,7 ans et 59% d'entre eux avaient moins de 40 ans. Le tableau suivant présente l'âge des employés de la FMI dans l'ensemble et pour diverses catégories d'ouvriers.

Tableau V : Âge de la main-d'œuvre du secteur de la fabrication métallique industrielle, Québec, 1996.

	15-24 ans	25-39 ans	40-54 ans	55 ans +
Toutes occupations	11%	45%	35%	9%
Ouvriers	13%	46%	33%	8%
Machinistes	14%	49%	29%	8%
Outilsseurs	10%	40%	38%	12%
Conducteurs de machines d'usinage	18%	42%	32%	8%
Soudeurs et opérateurs de machines à souder	10%	51%	32%	7%
Assembleurs et ajusteurs de plaques et charpentes	9%	43%	39%	8%
Tôlier	18%	42%	31%	9%
Conducteurs de machines à travailler les métaux	12%	48%	35%	5%
Ajusteurs de machines	5%	48%	35%	10%
Monteurs et contrôleurs de matériel mécanique	6%	48%	36%	11%
Peintres et enduiseurs	9%	50%	34%	6%
Manoeuvres en métallurgie	23%	39%	29%	9%

Source : Riverin, G. (2001), Portrait statistique de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, document de travail, d'après les données du recensement, Statistique Canada, 1996.

Impacts potentiels sur le marché du travail

Il est probable que ces changements démographiques auront des effets, tant sur le marché du travail que dans les milieux de travail. Ce qui est moins certain, c'est le type d'effets et leur ampleur.

De plus, la situation démographique fait partie d'un ensemble de conditions qui ont des impacts sur l'offre et la demande (qualitatives et quantitatives) de main-d'œuvre. Les fluctuations de l'immigration, la hausse de la productivité, les changements technologiques, la conjoncture économique ont eux aussi leurs effets. Si on raisonne en termes strictement démographiques, il est possible que

le vieillissement de la population entraîne sur le marché du travail les effets suivants :

- des pénuries de main-d'œuvre
- une aggravation des pénuries existantes dans certains métiers
- une perte pour certaines entreprises de leurs capacités de production
- des fermetures d'entreprises
- des délocalisations vers des pays où la main-d'œuvre est plus jeune
- une amélioration des conditions de travail pour les catégories de travailleurs plus en demande
- une revalorisation de l'expérience et des qualifications des travailleurs vieillissants, ce qui nécessiterait une adaptation du marché du travail et des milieux de travail
- une amélioration des salaires (incitatifs à demeurer en activité)
- une demande accrue de main-d'œuvre qui entraînerait un incitatif à demeurer plus longtemps en activité.

Impacts potentiels sur les milieux de travail

Le vieillissement de la population et de la population active est susceptible d'avoir des impacts non seulement sur l'ensemble du marché du travail, mais également dans les milieux de travail. Bien sûr, la démographie n'est, ici encore, pas seule en cause. Voici néanmoins quelques-uns de ses impacts possibles :

- manque de main-d'œuvre
- perte d'expertise (départs massifs de travailleurs dans certaines cohortes d'âge)
- compétition entre employeurs pour embaucher dans un bassin réduit de candidats
- nécessité de rétention de la main-d'œuvre

- nécessité d'embaucher des travailleurs plus âgés
- nécessité de repenser les conditions de travail et l'organisation du travail en vue de la prévention de l'usure et du maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante
- changement des attitudes et comportements relatifs au vieillissement
- modération du phénomène d'exclusion des travailleurs vieillissants et des incitations à la retraite (vers des pratiques de maintien en emploi plutôt que d'exclusion)
- amélioration des salaires (incitatifs à demeurer en emploi)

La main-d'oeuvre dans la FMI

Le Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle a mené un sondage auquel 20% des entreprises ont répondu. Les résultats de ce sondage indiquent déjà des difficultés de recrutement dans certains métiers spécialisés. Les départs à la retraite prévisibles dans plusieurs entreprises où la main-d'œuvre est âgée vont vraisemblablement accentuer ce phénomène.

À la fin des années 1990, le Comité sectoriel a également mené une enquête où il analyse les difficultés de recrutement.

Les occupations pour lesquelles il y a des difficultés de recrutement sont :

- celles qui demandent une longue expérience de l'industrie ou de l'entreprise même
- celles qui requièrent une qualification pointue, généralement scolaire, notamment celles qui sont marquées par l'évolution de la technologie.

Le Comité sectoriel estime que la rareté de la main-d'œuvre expérimentée est attribuable aux causes suivantes (Hart *et al.*)

- les entreprises se délestent régulièrement de leur main-d'œuvre lors des baisses des commandes. Lorsqu'elles obtiennent de nouveaux contrats, elles ont besoin rapidement de main-d'œuvre, qu'elles souhaitent immédiatement productive.
- la main-d'œuvre formée par et pour l'industrie s'est raréfiée dans les années 80s et 90s parce que l'embauche a été réduite.
- durant les mises à pied, les travailleurs trouvent des emplois ailleurs.
- les entreprises ont cessé de former leur relève.

2. Quelques réflexions sur le vieillissement dans notre société

À quel âge est-on vieux? À quel âge cesse-t-on d'être jeune? Quelles sont les caractéristiques des travailleurs dits âgés? Quelles sont les caractéristiques des jeunes travailleurs? À toutes ces questions, on peut répondre : «ça dépend».

Ça dépend en effet de bien des choses : de l'organisation du travail, de la nature des tâches à effectuer, de l'histoire de vie des travailleurs (certains ont, pour diverses raisons, une meilleure santé que d'autres). Les sociétés créent les âges, c'est-à-dire que le vieillissement biologique existe bel et bien, mais les catégories d'âge et leur traitement sont les résultats de l'organisation qui prévaut dans des temps et des lieux donnés. Par exemple, durant les années 1980-1990, avec les taux de chômage élevés, la scolarité est devenue globalement plus longue, ce qui a entraîné une prolongation de la «jeunesse». La «vieillesse» compte elle aussi plus d'années, tant à cause de la longévité que des retraites hâtives générées par l'exclusion des travailleurs les plus âgés dans plusieurs milieux de travail.

«... les gens se sont retrouvés catalogués comme âgés de plus en plus tôt dans le cycle de vie parce qu'il étaient contraints de partir en retraite dès 55 ans. Du même coup, par ricochet, le travailleur de 45 ans qui hier était dans la force de l'âge, est devenu un travailleur vieillissant en fin de carrière.» (Guillemard, 1991 : 13)

Plusieurs auteurs (notamment Gaullier 1988, Bellemare et Poulin-Simon 1998, d'Allondans, 2002) font remarquer qu'en même temps que l'espérance de vie² et l'espérance de vie en bonne santé s'allongent, la vie professionnelle, de son côté, se raccourcit.

Être vieux ou pas, c'est donc une question de jugement social qui se traduit par des pratiques et des politiques (Guillemard, 1991). Ce n'est pas simplement une question de déclin inéluctable car les effets du vieillissement varient selon les individus. De plus, il n'y a aucun âge fixe à partir duquel les effets se manifesteraient brutalement.

Notre société a tendance à poser le vieillissement comme une soustraction. Vieillir c'est devenir moins alerte, moins fort, moins rapide, moins vigoureux... Mais on peut aussi voir le vieillissement comme une addition : lorsque l'on vieillit, on acquiert de l'expérience, on prend du recul... Le vieillissement est un processus de la vie qui comporte des déclin et des acquisitions (Cloutier, 2000)... comme les autres étapes de la vie.

Mais s'il faut combattre les préjugés, il faut aussi éviter le piège inverse, celui de nier les différences. On passerait ainsi à côté de toute possibilité de réfléchir à la situation et d'apporter les modifications nécessaires à la situation lorsqu'il y en a.

² Au Canada, de 1979 à 2000, l'espérance de vie des hommes a augmenté de 5,4 ans et celle des femmes de 3,2 ans. Pour l'an 2000, l'espérance de vie à la naissance des femmes est de 82 ans et celle des hommes de 76,7 ans.

La manière dont on conçoit le vieillissement de la main-d'œuvre et le vieillissement au travail, affecte les solutions proposées. Si l'on apporte des réponses individuelles, on met le fardeau de l'adaptation sur les épaules des travailleurs et on exclut ceux qui ne peuvent plus suffire à la tâche. Si l'on apporte des réponses en termes d'organisation, on se met à considérer des modifications possibles qui permettront l'adaptation des milieux de travail et le maintien en emploi. C'est l'approche qui est privilégiée dans ce guide.

Il faut également tenir compte de la variété des situations possibles. Il vaudrait beaucoup mieux parler des vieillissements, plutôt que du vieillissement. En effet, s'il est abusif de dire qu'il y a autant de manières de vieillir qu'il y a d'individus, il demeure que l'on ne vieillit pas partout de la même manière et que les milieux de travail ont un impact important sur le vieillissement et la vieillesse. Bref, on vieillit largement comme on a travaillé (et vécu). Parmi les facteurs qui interviennent citons :

- la profession et les revenus : une situation favorable fait augmenter la santé et la longévité
- le genre : les femmes vivent plus longtemps que les hommes
- les revenus de travail et de retraite sont associés à l'existence d'un régime de retraite et à la durée en emploi
- la nature du travail : organisation et conditions
 - o un travail difficile, pénible (mentalement ou physiquement) use prématurément et peut occasionner une vieillesse difficile
 - o le type de carrière : certaines fins de carrières offrent aux travailleurs des occasions de se former, de renouveler leurs activités, d'exercer de nouvelles responsabilités. D'autres, au contraire, font que les individus plafonnent ou déclinent (Rosen et Jerdee, 1988, Guérin, 1991).

**FICHES DE GESTION PRÉVISIONNELLE ET DE MAINTIEN EN EMPLOI DE LA
MAIN-D'OEUVRE VIEILLISSANTE**

FICHE No 1. MYTHES SUR LES TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS.

«Une gestion renouvelée de la main-d'œuvre vieillissante passe avant tout par une adaptation des perceptions et des attitudes (...). Pour ce faire, une réflexion s'impose à tous les niveaux et les questions de fond doivent être posées sans détour. Les milieux de travail font-ils écho au «jeunisme» ambiant, reproduisent-ils une forme d'«âgisme» ou de ségrégation fondée sur l'âge dans les comportements ou les décisions au regard du personnel vieillissant?» (CCTM, 2002 : 10)

On a tendance à attribuer aux individus les caractéristiques qu'on donne au groupe dont ils font partie : tel adolescent est nonchalant, telle femme est émotive, tel homme est insensible. Les travailleurs vieillissants n'échappent pas à cette règle de la vie sociale. Voici donc quelques caractéristiques attribuées à ces travailleurs par les employeurs, telles que recensées dans la documentation.

Tableau VI : Caractéristiques positives et négatives attribuées aux travailleurs vieillissants par les employeurs

Caractéristiques négatives	Caractéristiques positives
Résistance au changement	Assiduité et ponctualité
Difficultés d'adaptation	Loyauté, dévouement
Manque de flexibilité	Durée de vie de l'entreprise
Réticences aux nouvelles technologies	Stabilité
Lenteur dans l'apprentissage	Fiabilité
Manque de capacité d'apprentissage	Responsabilité
Moins d'intérêt pour la formation	Maturité
Formation moins rentable	Éthique du travail
Déclin de la mobilité	Conscientieux
Manque d'ambition	Engagement pour la qualité
Moins d'innovation	Coopération avec les collègues
Problèmes d'interaction avec les jeunes gestionnaires	Productivité
Faible aptitude à établir des relations interpersonnelles	Connaissances pratiques
Santé déclinante / limitations physiques	Plus grande expérience
Baisse de productivité	Habilités pertinentes
Augmentation des coûts	Main-d'œuvre spécialisée
Attitude de laisser-aller avant la retraite	Mémoire d'entreprise
Tendance aux accidents	Transmission de connaissances
Absentéisme	
Survivorisation de la sécurité financière	

Source : Beausoleil, J. (1998). Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante. INRS – Culture et Société, tableau compilé par Yvan Tourville.

Premier mythe. Vieillir c'est décliner et devenir moins productif, moins performant.

Les préjugés qui associent le vieillissement seulement au déclin global et à la baisse de performance ne tiennent pas compte de l'amélioration globale de l'état de santé de la population et de la longévité accrue. Autrement dit, on vit aujourd'hui plus longtemps et on vit plus longtemps en bonne santé (Lesemann et Ulysse, 1997). L'image de la personne âgée impotente a peu à voir avec l'état de santé réel et les capacités des travailleurs vieillissants. Cela dit, il est vrai que le vieillissement implique certaines pertes.

Avec l'âge les capacités sensorielles (vue, ouïe..) et cardio-respiratoires diminuent. La force et la résistance physique ont également tendance à décliner, surtout pour les performances extrêmes et surtout lorsqu'elles ont beaucoup été utilisées au travail (Volkoff et Laville, 1998). La force se maintient avec une activité physique régulière, mais contrairement à ce que l'on croit, un travail physiquement pénible n'est pas un bon entraînement physique, parce qu'il sollicite souvent une seule fonction (Marquié, Paumès et Volkoff, 1996).

Il est vrai qu'il y a un lien entre l'âge et la santé, et que la santé est un facteur de variation de la productivité à l'intérieur des groupes d'âge (DRHC, 2000). Autrement dit, à santé égale, les plus âgés sont aussi productifs que les plus jeunes. Toutefois, le lien qui existe entre ces phénomènes n'entraîne pas nécessairement un lien entre l'âge et la productivité à cause de l'apparition de plus en plus tardive des maladies.

Pourquoi est-il difficile d'établir un lien entre l'âge et les performances?

1. L'expérience compense les pertes. En effet, le vieillissement n'est pas qu'un déclin, c'est aussi un processus d'acquisition (Cloutier 2000) qui permet (Volkoff et Laville, 1998) :

- de trouver des compromis entre les exigences d'une tâche et la préservation de la santé

- de développer une expérience des situations de travail qui permet de trouver plus rapidement les réponses appropriées
- de connaître mieux son fonctionnement personnel et ainsi de voir à l'avance les situations où des adaptations seront nécessaires
- de savoir auprès de qui et comment aller chercher de l'aide, de l'information.

2. Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST, 2002) souligne que les raisons principales d'un mauvais rendement n'ont rien à voir avec l'âge et se trouvent plutôt dans :

- les mésententes avec les superviseurs
- le manque de reconnaissance et le sentiment que le travail n'est pas apprécié à sa juste valeur
- le travail stressant
- l'absence de soutien.

3. Les données sur les déclins proviennent souvent de situations de tests. En situation réelle de travail, les efforts supposés par les tests sont rarement requis et lorsqu'ils le sont, ils le sont sur de courtes périodes. Par ailleurs, ils peuvent être évités par des aménagements appropriés (Volkoff et Laville, 1998). De même, il est rare qu'un emploi sollicite en permanence les capacités maximales d'une personne (Côté 1990 dans Guérin 1991).

4. Dans tous les groupes d'âge, les différences entre individus, sont plus grandes qu'entre les groupes d'âge (Warr, 1994, Laville 1989). Autrement dit, prenez le travailleur de 35 ans le plus performant et, dans le même groupe, le moins performant. La différence entre les deux est plus grande que la différence entre la performance moyenne des travailleurs de 35 ans et la performance moyenne des travailleurs de 55 ans. Il est vrai, cependant, que les différences individuelles dans les groupes d'âge augmentent avec l'âge, même si une partie des travailleurs plus âgés maintiennent des performances égales ou supérieures aux plus jeunes (Volkoff et Laville 1998).

L'effet du travail sur le vieillissement

Lorsqu'on pense au vieillissement au travail, on a tendance à poser l'effet du vieillissement individuel sur la performance individuelle. Mais à la lumière de ce qui vient d'être dit, il apparaît beaucoup plus important de considérer les effets du travail sur le vieillissement, que l'on peut constater simplement par le fait que la longévité varie selon la catégorie socioprofessionnelle (les ouvriers vivent moins vieux et sont plus malades que les cadres).

Dans des conditions de travail correctes, les effets du vieillissement des individus sont très modérés et ne commencent en général pas avant 40 ou 45 ans, voire 55 ans, et plus tard pour les effets marqués (Marquié, Paumès et Volkoff, 1996). C'est dans des conditions de travail pénibles (cadences rapides, travail physique intense, organisation rigide, contaminants, poussières...) que les effets du vieillissement sont plus intenses et plus rapides.

De plus, toutes les adaptations et les compensations, les capacités d'apprentissage et la prévention de l'usure ne sont possibles que si les conditions de travail les favorisent (Volkoff et Laville 1998, Cloutier 2000, David et al, 2001). L'intensification du travail, que l'on constate depuis deux décennies, est contradictoire avec la nécessité d'adapter les milieux de travail au vieillissement de la population active, parce qu'elle ne permet pas que les stratégies de compensation, individuelles et collectives, soient utilisées (Volkoff et Laville 1998).

Deuxième mythe. Vieillir c'est devenir résistant au changement et incapable d'adaptation.

Étude après étude, les chercheurs rencontrent des directions qui affirment que les travailleurs âgés ont des difficultés d'adaptation et qu'ils manquent de polyvalence, ils seraient :

- incapables d'apprendre l'informatique
- routiniers
- non polyvalents
- difficiles à former (voir mythe suivant).

Au-delà du contenu, ce qui est remarquable c'est la quasi universalité de ce critère dans la description des travailleurs âgés. Si l'on demande explicitement aux gens de décrire les travailleurs vieillissants, les réponses sont à l'effet qu'il n'y a pas de différence avec les autres, ou encore que les caractéristiques sont individuelles. D'un autre côté, on utilise couramment le critère de l'adaptation pour évaluer les plus vieux et les distinguer des jeunes (Lagacé, 2003).

Pourtant, dans des milieux où les directions ont inclus les travailleurs vieillissants lors des changements technologiques en leur offrant de la formation, les travailleurs ont su s'adapter. Dans le secteur des pâtes et papiers, malgré les programmes de mise à la retraite, une partie de la main-d'œuvre vieillissante est demeurée en poste. Les ont été intégrés aux nouveaux postes par de la formation adaptée (Laliberté 1998).

Dans une entreprise du secteur de la FMI, on a rédigé des manuels d'apprentissage pour préparer le compagnonnage. Les travailleurs sollicités pour cette tâche avaient tous plus de 50 ans. Ils ont participé avec enthousiasme et se sont dits très satisfaits de l'avoir fait, considérant que c'était une valorisation de leur travail qu'ils n'avaient pas connue depuis longtemps. Par ailleurs, lorsque l'on a demandé qui, dans le groupe des 50 ans et plus, serait intéressé à devenir formateur, presque un tiers des 93 employés de 50 ans ou plus s'est montré intéressé.

Dans une étude de cas de trois grandes entreprises, Marshall (1996, 2001) a constaté que les travailleurs vieillissants sont en général favorables aux changements technologiques et organisationnels. Lorsqu'ils sont contre, c'est en proportions équivalentes à celles des jeunes.

Sur la base d'une expérience dans un atelier d'usinage, Laville (1994) démontre que ce n'est pas l'âge qui détermine la durée de formation et d'adaptation aux changements, mais l'ancienneté qui incarne :

- la familiarité avec la tâche
- la variété des expériences (qui maintient les capacités d'apprentissage, des tâches routinières sont un frein à l'adaptation).

Résumons-nous. Dans tous les groupes d'âge, la capacité d'adaptation aux situations nouvelles est variable selon les individus. Ce qu'on appelle la résistance au changement n'est pas une donnée de la nature humaine, mais un trait inégalement réparti dans la population. Cette notion de résistance au changement laisse entendre que les lacunes en organisation sont le fait de problèmes individuels des travailleurs. On s'empêche ainsi d'examiner la nature des changements et la manière dont ils sont implantés.

Par ailleurs, il faut voir que les employés, quel que soit leur âge, peuvent avoir de bonnes raisons de poser des questions, d'émettre des doutes, de refuser ce qu'on leur impose ou ce qu'on leur propose (de Coninck, 1998). Ils peuvent remettre en cause la pertinence de changements dont ils considèrent qu'ils ne règlent pas leurs problèmes ou n'y correspondent pas. Ils peuvent aussi manifester un sain scepticisme dans les milieux où une succession d'expériences n'ont pas été menées à terme. Il se peut aussi que les changements soient au réel désavantage des travailleurs, par exemple des tâches plus pénibles ou un travail plus intense. Par ailleurs, l'expérience d'un poste ou d'une tâche met les travailleurs à l'abri du risque (David et al, 2001). Changer c'est s'exposer au risque. Qu'est-ce qui garantit que les protections nécessaires seront offertes?

Troisième mythe. Vieillir c'est devenir incapable d'apprentissage... de toute façon, il est inutile de former les plus vieux car ils partiront bientôt.

Les différences entre âges concernant les fonctions cognitives sont très faibles. Dans les situations de tests, il semble que l'âge affecte surtout (Marquié 1996 -cité dans David et al, 2001) :

- la mémoire à court terme
- la rapidité de sélection de l'information
- la rapidité de la prise de décision.

Dans les deux derniers cas, il n'est même pas certain que ce soit dû à un déclin physiologique. Il est possible, en effet que l'âge fasse en sorte que l'on développe l'habitude de vérifier plus attentivement les résultats et les informations, ce qui affecterait la rapidité de sélection d'information et de décision.

Selon une enquête de Statistique Canada et de l'OCDE (DRHC, 2000), les capacités de lecture et d'écriture diminuent très peu entre 40 et 65 ans, elles s'améliorent avec la pratique et se détériorent si elles ne sont pas utilisées. Ce n'est donc pas l'âge qui les affectent, mais la pratique.

Les capacités d'apprentissage sont très dépendantes de la formation initiale des individus (David et al, 2001). Cela explique une grande partie de la différence entre les jeunes et les plus vieux. Mais ce n'est pas l'effet du vieillissement, mais un effet de cohorte. La scolarité a en effet beaucoup augmenté depuis les années 60-70.

La capacité d'apprentissage dépend aussi très largement des occasions passées de se placer en situation d'apprendre (Gilles et Rogez, 2002, David et al 2001). Lorsque l'occupation est une source constante de stimulation et d'apprentissage, les facultés d'apprentissage se maintiennent avec l'âge.

Dans les conditions propices, les travailleurs vieillissants sont tout aussi capables que leurs cadets de se former et d'apprendre de nouvelles tâches. Ces conditions sont les suivantes (Cloutier, 2000 d'après Paumès et Laville, 1996) :

- énoncé clair des objectifs et des retombées pour le travail
- durée et calendrier qui permet de comprendre, mémoriser, ajuster aux connaissances antérieures
- formation progressive et régulière qui permet de renouer avec l'apprentissage
- contenus qui tiennent compte des connaissances préalables et de l'expérience
- enseignement qui favorise l'expression des interrogations, des doutes
- enseignement qui permet la mise en application
- après le retour au travail, mise dans des situations qui permettent d'utiliser le contenu de la formation.

En raison de la proximité de la retraite, on estime souvent que former les travailleurs plus âgés est une activité non rentable. Ce jugement doit être nuancé :

- il dépend de l'âge en question et du moment de la retraite dans l'entreprise
- si la formation risque d'être à recommencer dans cinq ans à cause d'autres changements l'âge du travailleur et le moment de sa retraite deviennent des critères de sélection non pertinents à des fins de formation
- la rentabilité immédiate n'est pas le seul critère de jugement pertinent : le fait que le travailleur a passé plusieurs années au service de l'employeur et les conséquences d'une absence de formation devraient également être mis en balance
- les travailleurs plus âgés ont une plus grande stabilité d'emploi
- même si les gens quittent (qu'on pense aux retraites ou au roulement) il est rentable de faire de la formation parce qu'ainsi on acquiert des savoir-faire en formation et que, globalement, la qualité du bassin de main-d'œuvre augmente (Bégin, 2003).

Quatrième mythe. Vieillir c'est s'absenter plus souvent du travail.

L'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada, collige des données sur ce sujet depuis 1987. Avant 1997, il est vrai que les travailleurs de 55 à 64 ans étaient absents plus souvent. Depuis ce temps, pour la plupart des années, les différences sont minces (et parfois à l'avantage des plus vieux!), tel qu'en témoignent les données suivantes.

Tableau VII : Jours perdus pour des raisons personnelles chez les employés à temps plein, Québec, 1997-2002 (moyenne annuelle)

	25 à 54 ans	55 à 64 ans	Différence
1997	9,6	11,2	+2,6
1998	10,8	14,5	+3,3
1999	11,3	10,9	-0,4
2000	11,1	12,0	+0,9
2001	11,5	12,9	+1,4
2002	12,9	13,3	+0,4

Source : Statistique Canada (2002), *Revue chronologique de la population active*, CD-ROM

Lorsque l'on fait la comparaison avec les 25-44 ans, de 1999 à 2002, la différence est de moins d'une journée (dans un cas sur deux à l'avantage des plus vieux). Là où il y a une différence réelle entre les plus âgés et leurs cadets, c'est sur les raisons des absences.

Tableau VIII. Jours perdus pour maladie chez les employés à temps plein, Québec, 1997-2002 (moyenne annuelle)

	25 à 54 ans	55 à 64 ans	Différence
1997	6,2	10,5	+4,3
1998	7,3	13,2	+5,9
1999	7,7	10,2	+2,5
2000	7,8	11,1	+3,3
2001	7,6	11,8	+4,2
2002	8,1	12,6	+4,5

Source : Statistique Canada (2002), *Revue chronologique de la population active*, CD-ROM

En bref, les travailleurs de 55 à 64 ans ont globalement un absentéisme égal aux travailleurs plus jeunes, mais ils sont plus absents pour raison de maladie.

Cinquième mythe. Les travailleurs âgés ont plus d'accidents.

C'est faux. En 1999, les 55 ans et plus ont eu (Nadeau et Bellavance, d'après les données de la CSST) :

- 66% moins d'accidents que les 45 à 54 ans
- 77% moins d'accidents que les 35-44 ans
- 74% moins d'accidents que les 25-34 ans³

Cette situation est attribuée au fait qu'au fil du temps les travailleurs développent des «*stratégies de prudence*» (Cloutier 2002).

Cela peut aussi être attribué à un effet de sélection. Avec l'âge, on est moins exposé au risque.

³ Il faut néanmoins noter qu'avec l'âge les durées d'indemnisation augmentent de même que les incapacités permanentes (David, 1991).

Sixième mythe. Vieillir c'est perdre le désir de travailler et ne penser qu'à la retraite

On a, ici encore, affaire à un fait variable selon les individus. Il est vrai que le désir de retraite est grand pour certains, probablement surtout chez ceux qui ont un travail pénible et qui craignent de mourir jeunes. Mais ce désir de retraite n'est pas une caractéristique nécessaire des travailleurs âgés, Par ailleurs, ce n'est pas parce qu'on a envie de prendre sa retraite que son rendement baisse nécessairement.

Dans les sociétés modernes, le désir de travailler est profondément enraciné chez les gens. Les études sociologiques sur cette question (Demazière 1995, Schnapper 1981), démontrent que le chômage, pour la plupart des individus (tous âges confondus), est une épreuve, une perte d'estime de soi, une source d'anxiété. Cela résulte du fait que dans nos sociétés, le travail est une source centrale de valorisation et de statut.

Il en va de même pour les travailleurs vieillissants qui vivent le chômage comme (D'Amours et al., 1998) :

- une perte de dignité, de statut, de réseau social, de revenus
- une impression de rupture d'un contrat qui leur assurait statut et possibilité d'assurer sa subsistance en échange d'une vie de travail
- un sentiment d'inutilité.

Si le chômage est une «épreuve», c'est parce que le travail est un pivot central de l'identité et du statut des personnes, on voit mal, en ce cas, comment on y renoncerait aussi facilement.

D'ailleurs, d'après les données de Statistique Canada (Enquête sociale générale, 1994), 21,4% des travailleurs de 45 ans et plus pensent ne jamais prendre de retraite ou la prendre après 65 ans (DRHC, 2002).

Application. Images du vieillissement au travail.

1. Quels sont les points communs entre les travailleurs vieillissants de votre entreprise?

2. Quelles sont les différences entre ces travailleurs?

3. Votre jugement global est-il plutôt positif ou plutôt négatif? _____

4. Quels sont les points communs entre les jeunes travailleurs de votre entreprise?

5. Quelles sont les différences entre ces travailleurs?

6. Votre jugement global concernant les jeunes travailleurs est-il plutôt positif ou plutôt négatif? _____

7. Comparez vos descriptions des jeunes et vos descriptions des travailleurs vieillissants.

8. À quel âge est-on âgé dans votre entreprise? _____

*dans l'ensemble de l'entreprise? _____

*par département? _____

*par métier / occupation? _____

9. Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes?

En vieillissant, les travailleurs...	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Sans opinion
deviennent moins efficaces					
ne pensent qu'à la retraite					
sont surtout préoccupés par leur sécurité					
restent plus compétents que les jeunes					
résistent au changement					
ne veulent pas de formation					
ont plus d'accidents					
ont des accidents plus graves					
sont plus absents					
ne sont pas rentables à former					
devraient laisser leur place aux jeunes					
sont moins créatifs					

10. Comparez maintenant les résultats de votre démarche avec le tableau «Caractéristiques positives et négatives attribuées aux travailleurs vieillissants par les employeurs»

11. Que reprenez-vous de cette comparaison? La liste vous suggère-t-elle d'autres caractéristiques auxquelles vous n'aviez pas pensé?

Pour les travailleurs vieillissants?

Pour les travailleurs jeunes?

12. Selon vous, ces caractéristiques concernent-elles tous les travailleurs vieillissants de la même façon? Pourquoi?

13. Selon vous, ces caractéristiques concernent-elles tous les jeunes travailleurs de la même façon? Pourquoi?

14. Quelles(s) conséquence(s) ces perceptions ont-elles sur votre manière de gérer votre main-d'œuvre âgée?

15. Pensez-vous que des stéréotypes concernant les travailleurs vieillissants sont présents dans votre milieu de travail? Lesquels et d'où proviennent-ils?

16. Quels effets ces stéréotypes ont-ils dans le milieu de travail?

17. Pensez-vous qu'il existe des tensions entre les générations dans votre milieu? Quelles en sont les manifestations?

18. Que pouvez-vous faire pour combattre les stéréotypes et les tensions intergénérationnelles? Sur quoi vous est-il possible d'agir? Avec quels moyens?

FICHE No 2. GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET MAINTIEN EN EMPLOI. DÉFINITION.

Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et maintien en emploi. Définition.

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) est une pratique qui, s'appuyant sur une description fine de la main-d'œuvre en termes démographiques, permet de faire des projections sur les flux de main-d'œuvre dans le milieu de travail (entrées, sorties, besoins...) et, par conséquent, de prévoir : les retraites, les embauches, les besoins de formation et de préparation à la retraite, la relève, etc.

Donc :

- La gestion prévisionnelle s'appuie sur un bilan de main-d'œuvre, visant à en produire une description fine en termes d'âge, de retraites, d'ancienneté, de qualifications.
- On estime également de manière objective le taux de roulement, les raisons des départs, la durée en emploi, etc.
- On peut produire ces informations pour l'ensemble de l'entreprise, par métier, par département, etc.

Le maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante est une orientation de direction qui, contrairement aux pratiques d'exclusion massive des travailleurs en fin de carrière, vise à trouver les moyens de conserver cette main-d'œuvre en emploi.

Le maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante peut s'appuyer sur des mesures préventives ou sur des mesures correctives.

Les mesures préventives sont celles qui aménagent le travail et les conditions de travail pour éviter ou diminuer les déclinés associés à l'âge ou l'effet du travail sur l'âge. On peut, par exemple, aménager les postes de travail ou les horaires.

Les mesures correctives sont celles qui visent l'aménagement de conditions qui tiennent compte des déclin une fois que ceux-ci ont eu lieu : par exemple, réduction du temps de travail pour permettre une meilleure récupération.

Pour maintenir les travailleurs âgés en emploi, il faut adapter les milieux de travail. Les solutions peuvent résider tant dans l'amélioration des conditions de travail que dans la mobilité des travailleurs, la répartition des tâches, la formation aux nouvelles technologies ou encore dans la révision des exigences (notamment en termes de production) de manière à ce que l'entraide permette la réalisation des tâches.

Mais, il y a maintien et maintien. Socialement, l'abaissement de l'âge de la retraite est vu comme un progrès. De plus, on vit en plein rêve de Liberté 55. Le tout est alimenté par une désaffection grandissante envers le travail, notamment pour les emplois exigeants, usants, peu gratifiants ou peu rémunérateurs. Encore une fois, la démographie n'est pas le seul facteur en cause, et ce fait commande que l'analyse et les mesures d'action tiennent compte de l'ensemble de la situation.

Causes de départs et facteurs de maintien en emploi

Pour implanter des mesures de maintien en emploi, il est utile de savoir pourquoi les gens quittent pour la retraite et dans quelles conditions ils demeurent en emploi.

Causes organisationnelles et structurelles (Rosow 1990)

Restrictions et coupures de personnel

Pratiques discriminatoires d'embauche

Préjugés à l'effet que la jeunesse est garante d'innovation, de dynamisme, etc.

Séréotypes divers (mauvaise santé, baisse de productivité, etc.)

Coûts plus élevés (salaires) de la main-d'œuvre âgée

Absence de politique d'aménagement de fin de carrière

Politiques syndicales : retraites hâtives (vu -à tort- comme partage d'emploi).

Politiques nationales : absence de politiques de formation et d'emploi

À ces causes identifiées par Rosow, on peut ajouter les conditions de travail difficiles.

Causes individuelles (Guérin et al, 1995)

Vision hédoniste de la retraite

Projets de retraite axés sur repos, famille, loisirs

Santé

Carrière en déclin

Éligibilité à rentes de retraite

Départ prochain du conjoint à la retraite

Facteurs de maintien en emploi.

Une minorité importante de travailleurs préfèrent demeurer au travail plutôt que de prendre sa retraite (Rosow, 1990). Différentes études ont porté sur les facteurs qui incitent les travailleurs vieillissants à demeurer en emploi plutôt qu'à quitter. Parmi ces facteurs on retrouve :

- Besoins financiers
- Contact avec la clientèle, les bénéficiaires, etc.
- Envie de poursuivre ses recherches ou son apprentissage
- Besoin psychologique de travailler, de demeurer « productif »
- Besoin de conserver les gratifications rattachées au travail
- Besoin des contacts avec les collègues
- Emplois moins exigeants physiquement / réaménagement des postes

Meilleur équilibre travail, famille, loisirs.

Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et maintien en emploi. Applications.

Le tableau suivant présente quelques applications possibles de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre à partir des constats du CSMOFMI dans ses travaux sur l'industrie (voir Hart *et al.*).

Tableau IX. Applications possibles de la gestion prévisionnelle et du maintien en emploi dans les entreprises de la FMI.

Constats	Application(s) de la GPMO
Les entreprises ont des problèmes de recrutement et de relève.	-analyse des pratiques passées -construction de scénarios pour des solutions à court, moyen et long termes
La main-d'œuvre du secteur vieillit. Dans certaines entreprises, les moins anciens ont 15 ans d'expérience. Deux conséquences probables : 1. départs massifs; 2. difficulté à former de la relève (manque de temps et écarts générationnels).	-projection des départs prévisibles et des entrées nécessaires pour le recrutement et ses coûts -maintien en emploi en tenant compte des aspirations et des caractéristiques des travailleurs
Le savoir de la main-d'œuvre d'expérience doit être conservé. La productivité et la rentabilité de l'industrie de la FMI sont largement tributaires du savoir-faire de sa main-d'œuvre, savoir-faire qui s'acquiert tout au long de la carrière.	-maintien en emploi pour conserver plus longtemps le savoir-faire dans l'entreprise et former la relève -examen des pratiques ou politiques en vigueur pour évaluer leur contribution aux départs ou au maintien en emploi -examen et implantation de conditions favorables au maintien en emploi
Plusieurs entreprises ont cessé de former de la relève et elles n'ont pas le temps et les ressources pour former les nouveaux, donc il faut trouver des moyens pour faciliter l'acquisition de l'expérience	-planification de la formation lors des ralentissements de la production -utilisation de congés aux fins de maintien en emploi
Certaines activités ne peuvent être confiées à des débutants mais il y a peu de candidats expérimentés sur le marché.	-formation et transmission du savoir-faire dans les périodes plus creuses de la production -maintien en emploi des travailleurs expérimentés (aménagement du temps de travail, changement de rôle, etc.)

Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et maintien en emploi. Avantages.

- Établir un portrait détaillé et clair de la main-d'œuvre selon les critères choisis (âge, expérience, formation, etc.).
- Planifier les retraites et ainsi savoir quand les remplacements et la préparation de la relève seront nécessaires.
- Outiller les travailleurs pour se préparer à la retraite.
- Planifier les besoins de transmission des connaissances et des savoir-faire.
- Prévoir les effets à moyen et long termes du vieillissement de la main-d'œuvre et prévoir à l'avance les moyens d'y remédier.
- Préparer des scénarios d'évolution des besoins en main-d'œuvre, en fonction des résultats du portrait de la main-d'œuvre, de l'âge habituel des retraites, des fluctuations habituelles ou possibles de la production, etc. En élaborant plusieurs scénarios probables, mais flexibles, on réduit la possibilité d'entrer en situation de crise, parce que l'on a prévu des options de rechange.
- Prévoir les besoins en main-d'œuvre et en formation suite à des changements. Sachant par exemple que dans cinq ans on prévoit l'implantation de changements technologiques majeurs et ayant identifié que certains travailleurs, dont plusieurs plus âgés, sont moins familiers avec les machines à contrôle numérique, on mettra sur pied une formation graduelle pour ces travailleurs de manière à ce que l'implantation se fasse plus facilement et nuise moins à la production. Cette manière de faire peut contribuer à la rétention d'une main-d'œuvre expérimentée et qualifiée qui, autrement, pourrait être déqualifiée et / ou mise à l'écart.

- Produire des études sur des métiers dont l'avenir pose problème. Un aspect essentiel de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre est l'identification des zones de stabilité et de changement. Par conséquent, elle permet de dresser des profils de compétences, de formation et de planifier les étapes et les méthodes de formation et d'obtention des compétences.
- Envisager des moyens de revaloriser les fins de carrière pour maintenir les travailleurs d'expérience en emploi.
- Repérer les postes et tâches sélectifs selon l'âge (par exemple, repérer les postes qui ne sont occupés que par des jeunes pour en examiner les contraintes).

Application. Description de la gestion de la main-d'œuvre vieillissante dans l'entreprise

1. Suit-on, dans l'entreprise, l'évolution des âges et des départs à la retraite?

oui _____ non _____ ne sais pas _____

2. Comment gère-t-on les retraites?

3. Y a-t-il des accommodements pour les travailleurs vieillissants? Lesquels?

oui _____ non _____ ne sais pas _____

4.a. Y a-t-il des aspects du travail qui rendent le vieillissement plus difficile pour les travailleurs vieillissants?

oui _____ non _____ ne sais pas _____

4.b. Qui l'accélèrent? oui _____ non _____ ne sais pas _____

5. Pour chacune des dimensions du travail (colonne de gauche du tableau), dites quels en sont les aspects favorables et les aspects défavorables, tant pour le vieillissement individuel des travailleurs que pour leur capacité à faire face à leur condition changeante?

	Aspect(s) favorable(s)	Aspect(s) défavorable(s)
horaire		
postures		
cadences		
supervision / encadrement		
*environnement		
répétition de gestes		
température		
éclairage		
bruit		

6. Des assignations de tâches différentes sont-elles pratiquées? Dans quelles circonstances?

oui _____ non _____ ne sais pas _____

7. Sont-elles possibles? À quelles conditions?

oui _____ non _____ ne sais pas _____

8. Y a-t-il des aménagements d'horaire? Lesquels? À quelles conditions?

oui _____ non _____ ne sais pas _____

9. Pourrait-il y en avoir? À quelles conditions?

oui _____ non _____ ne sais pas _____

10. Les travailleurs ont-ils une préparation à la retraite?

oui _____ non _____ ne sais pas _____

11. Y a-t-il un régime de retraite dans l'entreprise?

oui _____ non _____

12. Les travailleurs vieillissants ont-ils accès à la formation? Dans quelles circonstances? Sinon, pourquoi?

oui _____ non _____ ne sais pas _____

13. Quels sont les mécanismes de la transmission du savoir-faire des travailleurs vieillissants?

FICHE No 3. GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET MAINTIEN EN EMPLOI. MODALITÉS D'IMPLANTATION.

Comme on l'a vu plus haut, les pratiques de gestion de la main-d'œuvre vieillissante comportent plusieurs avantages. Mais elles ont également leurs exigences que l'on doit connaître avant de s'y engager.

- Il faut y mettre du temps, en particulier aux premières étapes (définition des objectifs, planification, obtention des budgets nécessaires et de l'engagement ferme de la direction, production de l'information pertinente...).
- Il faut prévoir les salaires des personnes impliquées dans le projet. Il faut considérer cette implication comme un investissement. Reporter le problème, c'est s'exposer à des coûts bien plus élevés dans l'avenir.
- Il faut accepter certains impacts sur la production :
 - o libérations des travailleurs
 - o coûts
 - o nécessité de faire face maintenant pour ne pas se retrouver avec un problème encore plus grave à moyen ou long termes.
- Il faut une affirmation claire des orientations de la direction concernant la main-d'œuvre vieillissante (Guérin 1991). La direction doit être prête à agir dans le sens d'une gestion de la main-d'œuvre d'expérience et s'engager en ce sens.
- L'accord entre les différents niveaux de direction est essentiel pour que les décisions soient maintenues d'un niveau à l'autre et que, en conséquence, le comité d'implantation des mesures de GPMO et de maintien en emploi soit crédible aux yeux des employés.
- Il faut un comité paritaire ayant un mandat clair, un budget et une autonomie suffisante pour fonctionner.

- Les représentants des travailleurs au comité paritaire doivent être capables et autorisés à parler pour leurs collègues... et la direction doit s'obliger à entendre ce point de vue, à le laisser s'exprimer et en tenir compte dans ses décisions.
- Il faut établir un plan d'action détaillé qui précise (Guérin 1991) :
 - o les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place pour y parvenir
 - o les ressources et le personnel nécessaires
 - o les montants consacrés
 - o les indicateurs de progrès
- L'échéancier doit être clair et réaliste et assez serré pour maintenir l'attention et l'intérêt.
- On doit mettre en place les conditions qui vont favoriser la participation des travailleurs. Par exemple, on peut songer à des garanties à l'effet que la transmission des savoir-faire ne sera pas le prélude à l'exclusion du milieu de travail. Le respect des façons de faire et la valorisation de leur expérience sont également nécessaires.
- Les travailleurs doivent aussi avoir des raisons de penser que le projet sera mené à terme et aura des suites. À cet égard, le sort des projets passés est déterminant. Lorsqu'une succession de projets ont été abandonnés, cela crée du scepticisme.
- Il faut une direction ouverte et prête au changement, ainsi qu'à entendre des choses parfois déplaisantes concernant la réalité du travail.
- Les mesures de GPMO qui visent les individus doivent être librement choisies. Il s'agit de mettre à disposition de ceux qui voudraient se prévaloir de certains aménagements et non d'introduire de nouvelles contraintes dans les milieux de travail. Après les pressions aux départs obligatoires, il faut maintenant éviter les pressions au maintien obligatoire. C'est une inquiétude pour les travailleurs ainsi

que pour leurs associations (Rogez et Giles, 2002). C'est d'autant plus important qu'il y a des métiers qui affectent la santé et la longévité des individus.

- Il faut de la formation ou de l'information pour la direction, les cadres, les contremaîtres concernant :
 - o les enjeux de la gestion des âges dans le milieu de travail
 - o les différentes mesures de GPMO
 - o les effets du vieillissement de la main-d'œuvre
 - o le vieillissement au travail
 - o les préjugés relatifs à l'âge.
- Il faut informer adéquatement le personnel du projet, des étapes (avec calendrier), des répercussions, des options offertes et de la logique qui le sous-tend.
- On peut prévoir une phase pilote pour tester des mesures dont on est moins certain de la faisabilité et évaluer les impacts de manière régulière, de même que la satisfaction des personnes impliquées.
- Il faut tenir compte dans cette évaluation, de facteurs externes qui pourraient freiner l'efficacité des mesures. Par exemple, le caractère pénible du travail peut créer du mécontentement et entraîner une faible participation.
- Quelle que soit l'orientation préférée, il faut éviter que l'amélioration des pratiques de gestion de la main-d'œuvre vieillissante soit perçue comme un avantage injuste au détriment des plus jeunes (Walker, 1997). Dans cette perspective, Walker (1997) plaide pour une «stratégie intégrée de gestion de l'âge» qui couvre toute la carrière et pas seulement les dernières années de la vie active. Elle repose sur des mesures préventives (qui permettent d'éviter les déclinés liés à l'âge : formation tout au long de la vie active, aménagement du travail, etc.) et des mesures correctives (par exemple, formation des travailleurs âgés non qualifiés aux nouvelles technologies).

Tableau X : Les étapes de la mise en œuvre de mesures de gestion de la main-d'œuvre vieillissante

Étape 1	Diagnostic préliminaire : *description de la main-d'œuvre *scénarios d'avenir
Étape 2	Définition d'objectifs généraux Première définition des mesures pertinentes Description des avantages et exigences du projet
Étape 3	Présentation à la direction Approbation
Étape 4	Formation du comité de travail Information détaillée aux membres concernant le projet Distribution des responsabilités
Étape 5	Analyses plus approfondies Révision des scénarios
Étape 6	Discussion et révision des objectifs Définition d'objectifs spécifiques
Étape 7	Définition des moyens à prendre
Étape 8	Définition d'un échéancier Planification du travail
Étape 9	Implantation graduelle des mesures choisies Évaluation progressive du projet

À toutes les étapes, lorsque c'est pertinent, il faut prévoir des mécanismes d'information pour l'ensemble des employés. À cet égard on pourra :

- distribuer régulièrement un bulletin d'information
- lorsque les objectifs sont clairs et que les principales mesures sont définies, on devrait faire une réunion d'information avec tout le personnel.

Application. Définition des démarches pour l'introduction de nouvelles pratiques de gestion de la main-d'œuvre vieillissante

1. Quels sont les objectifs de votre démarche?

2. Sur quelle information vous appuyez-vous?

3. Qui devez-vous convaincre du bien-fondé de votre démarche? Quel(s) argument(s) allez-vous utiliser?

4. Qui doit participer à la démarche?

5. Quels seront les avantages?

*pour la direction?

*pour les travailleurs?

*pour les organisateurs / responsables de la démarche?

6. Quels seront les inconvénients?

*pour la direction?

*pour les travailleurs?

*pour les organisateurs / responsables de la démarche?

7. Quelles seront les exigences de ce projet? En particulier, avons-nous, comme employeur, la volonté d'y consacrer le temps nécessaire ?

8. Quelles retombées en attendez-vous?

9. Êtes-vous en mesure d'en évaluer les coûts et d'obtenir les budgets nécessaires?

10. Comment allez-vous convaincre la direction du bien fondé des libérations des travailleurs pour participer aux réunions du comité de travail ainsi qu'aux séances d'information?

11. Allez-vous vous concentrer sur les travailleurs vieillissants ou offrir les mesures à tous? Pourquoi?

FICHE No 4. QUELQUES MÉTHODES DE DESCRIPTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE.

La description de la main-d'œuvre peut être une opération relativement simple. Voici quelques instruments pour vous appuyer dans votre portrait de la situation.

La moyenne d'âge

Elle est très fréquemment utilisée et comporte son utilité (donne une indication de tendance), mais employée seule, elle est trompeuse. Considérez les deux distributions d'âge suivantes :

35, 36, 37, 40, 43, 44, 45
et
20, 21, 22, 58, 59, 60.

Toutes deux ont la même moyenne, mais l'écart entre les extrêmes est beaucoup plus petit dans le premier cas que dans le second.

C'est la raison pour laquelle on utilise souvent la médiane, c'est à dire la valeur qui sépare une population en deux groupes égaux.

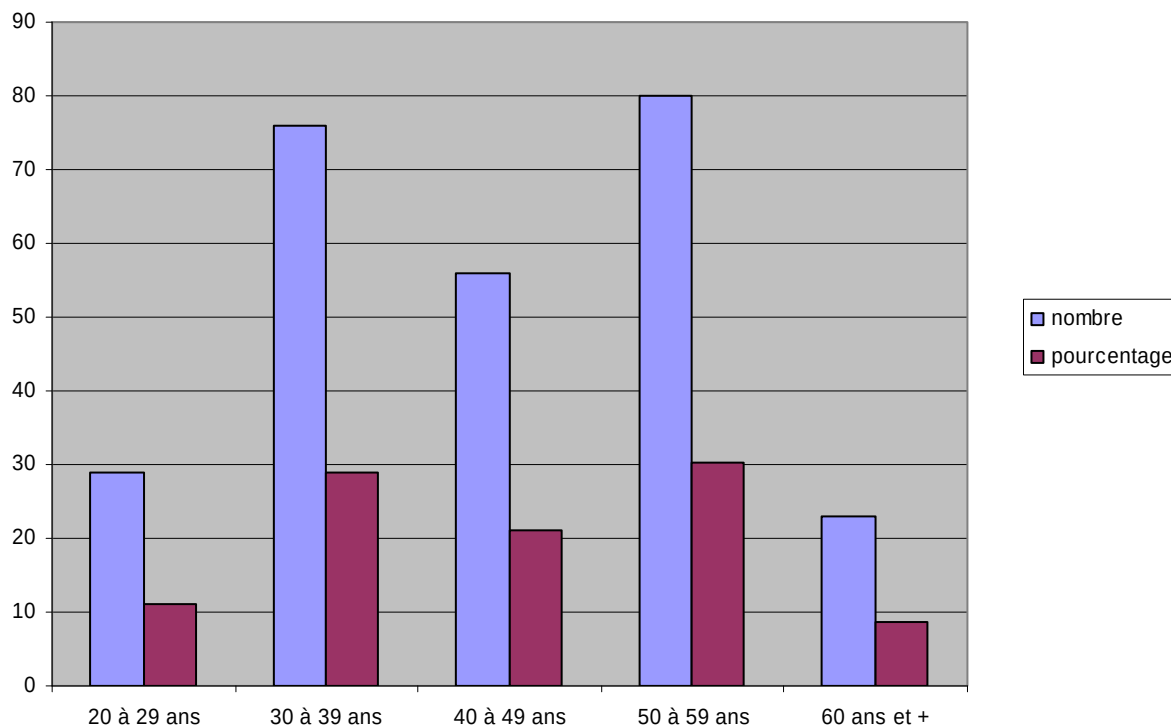
Les histogrammes

Ils permettent :

- d'examiner la structure des âges selon les regroupements (5 ans, 10 ans...) désirés
- d'observer la variation de la structure des âges si on analyse les données à différentes périodes
- d'identifier, pour un groupe choisi, la proportion de la main-d'œuvre que ce groupe représente
- d'estimer les remplacements et la formation en donnant une indication des départs à venir compte tenu du roulement et de l'âge habituel des retraites.

Figure 1

Répartition de la main-d'oeuvre de l'entreprise X selon l'âge



Source : Données non publiées recueillies durant le mandat de l'INRS à titre d'observatrice du *Projet pilote de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience dans la FMI* (2001-2003).

La cartographie des emplois⁴

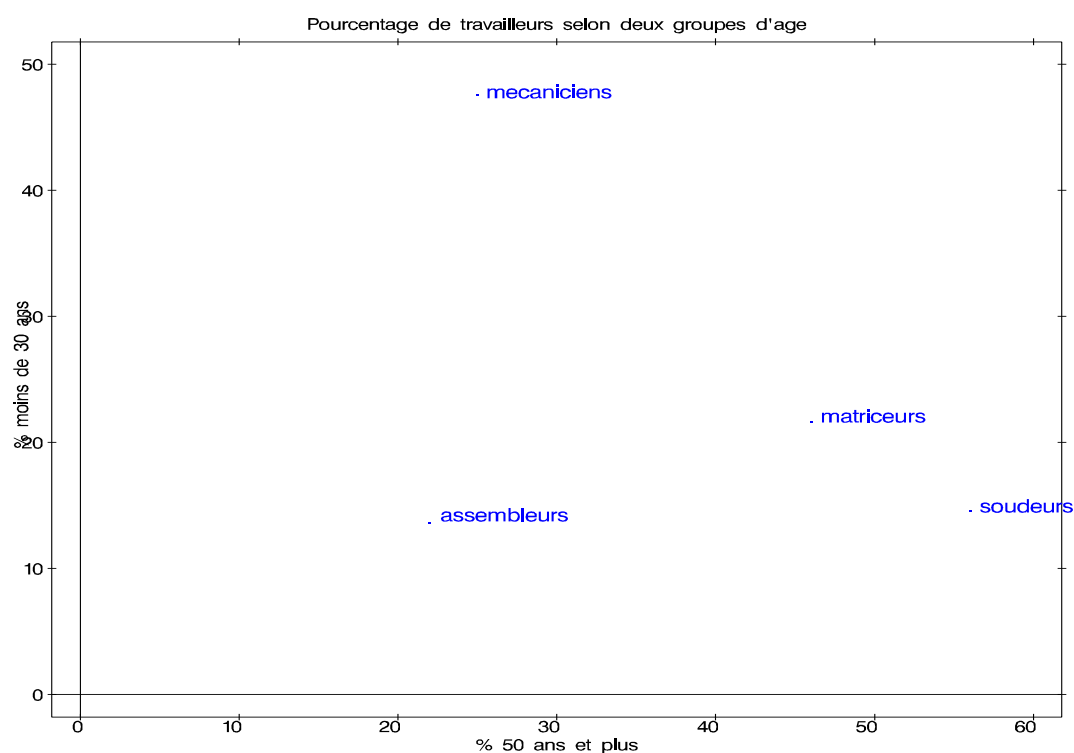
Elle permet, selon des seuils d'âge choisis, de décrire la main-d'œuvre par métier, occupation ou département, en tenant compte simultanément de deux caractéristiques. Dans l'exemple suivant, 46% des matriciers ont 50 ans ou plus, alors que 22% d'entre eux en ont moins de 30. Chez les soudeurs, le temps de songer au recrutement et à la formation de la relève approche, tandis que du côté des mécaniciens, la main-d'œuvre est encore très jeune.

⁴ Pour un complément d'information, voir Volkoff et Molinié (2002).

Une telle information permet donc, en un seul coup d'oeil, de repérer, pour chaque catégorie de métier choisie, les départs à venir et la formation à prévoir. Elle peut être complétée par des descriptions plus fines, par exemple, une analyse de la structure des âges par histogramme.

Ce type de graphique est surtout utile pour des populations nombreuses, mais rien n'empêche son utilisation pour des groupes plus petits.

Figure 2 : Pourcentage de travailleurs selon deux groupes d'âge (cas fictif)



Application. Description de la main-d'œuvre de l'entreprise

1. Faire une liste détaillée des employés incluant ceux qui ont quitté depuis 10 ans.

Pour chacun indiquer :

- leur âge
- leur date d'embauche
- leur occupation / métier
- leur département
- leur formation / diplôme / qualification
- (s'il y a lieu) la date de leur départ
- (s'il y a lieu) la cause de leur départ.

2. Combien y a-t-il d'employés :

*au total dans l'entreprise?

*dans chacun des départements?

*dans chacun des métiers?

3. Quelles sont la moyenne et la médiane d'âge des employés :

*au total dans l'entreprise?

*dans chacun des départements?

*dans chacun des métiers?

4. Quelle est la répartition par groupes d'âge :

*au total dans l'entreprise?

*dans chacun des départements?

*dans chacun des métiers?

5. Quelle est l'évolution des âges :

*depuis 5 ans ? _____

*depuis 10 ans ? _____

6. Combien de temps en moyenne les employés demeurent-ils à l'emploi de l'entreprise :

*au total dans l'entreprise? _____

*dans chacun des départements? _____

*dans chacun des métiers? _____

7. Comment se répartissent les employés selon leur durée en emploi :

*au total dans l'entreprise?

*dans chacun des départements?

*dans chacun des métiers?

8. Quelle est la proportion des départs dus à :

*démissions?

*exigences de probation?

*maladies?

*fin de contrats temporaires?

*retraites?

*autres?

9. À quel âge, en moyenne, les employés partent-ils en retraite :

*au total dans l'entreprise?

*dans chacun des départements?

*dans chacun des métiers?

10. Combien y a-t-il eu de départs à la retraite :

*depuis 1 an?

*depuis 2 ans?

*depuis 5 ans?

*depuis 10 ans?

11. Combien est-il susceptible d'y avoir de départs à la retraite :

*d'ici 1 an?

*d'ici 2 ans?

*d'ici 5 ans?

*d'ici 10 ans?

12. Combien d'entretiens d'embauche se fait-il par année? _____

13. Quelles sont les qualifications des travailleurs :

*au total dans l'entreprise?

*dans chacun des départements?

*dans chacun des métiers?

14. Quels sont les besoins de formation :

*au total dans l'entreprise?

*dans chacun des départements?

*dans chacun des métiers?

15. Qui peut agir comme formateur :

*au total dans l'entreprise?

*dans chacun des départements?

*dans chacun des métiers?

16. Que vous suggère la description par âge que vous venez de faire?

17. Y a-t-il des groupes plus nombreux? Lesquels?

18. Y a-t-il des concentrations? Effets possibles?

19. Que vous suggère l'évolution des âges? (stabilité, rajeunissement, vieillissement, lents, rapides?). Par département et par occupation?

20. Quel sera l'impact des départs à venir?

Sur le climat dans le milieu de travail?

Sur les possibilités de remplacement?

Pertes de connaissances et d'expérience?

Autres?

21. Quels sont les besoins de formation et de transmission des savoir-faire mis en relief par le diagnostic?

22. Y a-t-il des écarts entre les générations? Où? Quels en sont les effets?

Plafonnement?

Postes à combler?

Transmission des savoir-faire?

FICHE No 5. ANALYSE DE L'OFFRE DE MAIN-D'OEUVRE

Prévenir plutôt que guérir

Appuyée de la direction de l'entreprise, l'équipe des ressources humaines des *Moulages Leduc* (nom fictif) a participé, l'année dernière, à l'analyse de l'offre de la main-d'œuvre disponible à l'interne et sur le marché. Pourquoi une telle analyse ? L'équipe des ressources humaines voulait évaluer le bassin de candidats potentiels à l'interne et à l'externe pour combler certains besoins spécifiques de l'entreprise.

Pour réaliser une telle analyse, l'équipe des ressources humaines s'est arrêtée sur les faits suivants, en fonction des besoins identifiés (postes spécifiques) :

Offre interne	Offre externe
Nombre d'employés par poste (et description de la main-d'œuvre)	Taux de chômage (selon les postes identifiés et la région)
Pyramide des âges (entreprise / poste)	Âge moyen selon les postes identifiés
Qualifications (entreprise / poste)	Nombre de nouveaux diplômés pour les postes identifiés
Ancienneté (entreprise / poste)	Expérience moyenne des individus disponibles (selon les postes identifiés)
Salaire (entreprise / poste)	Salaire demandé (Étude de marché)

L'analyse démontrait que le marché de la main-d'œuvre était mal doté pour les besoins de l'entreprise. Par ailleurs, la description de la main-d'œuvre à l'interne montrait, moyennant quelques efforts de formation, une offre répondant à la demande.

Après analyse des données, l'équipe des ressources humaines a présenté à la direction des *Moulages Leduc* un plan d'action pour les prochaines années. Ce plan incluait les éléments suivants :

- La proposition d'une politique de recrutement interne, afin de faciliter les promotions verticales et horizontales
- Un plan de formation établi en fonction des besoins identifiés et des compétences et potentiels des employés déjà en place
- La proposition d'un plan de relève, afin de faciliter la prévision des besoins de main-d'œuvre pour chacun des postes identifiés par l'entreprise.

L'entreprise s'est vite rendue compte qu'il était beaucoup plus rentable d'offrir la formation à l'interne et de favoriser le développement des employés en place, plutôt que de se tourner vers l'offre de main-d'œuvre sur le marché. En effet, les employés déjà en place dans l'organisation connaissent la culture organisationnelle et les procédés de travail. Ils sont rapidement efficaces lors du développement de nouveaux procédés et sont mobilisés par les possibilités de carrière dans l'entreprise.

Définition

Processus visant à identifier l'offre de main-d'œuvre en termes quantitatifs (nombre de personnes potentiellement disponibles) et qualitatifs (caractéristiques des individus) sur le marché et dans l'entreprise.

L'analyse peut être réalisée pour certains postes cibles de l'entreprise ou encore, selon la prévision d'ouverture de nouveaux postes. Elle peut s'étendre sur une base annuelle, sur trois ans, cinq ans ou même dix ans.

Avantages

- Meilleure vision du potentiel de l'offre interne et identification des compétences actuelles.
- Meilleure connaissance des réalités du marché, en terme de main-d'œuvre.
- Plus grande rentabilité du processus de dotation et de formation.
- Identification des cibles de recrutement.
- Identification des besoins de formation.
- Possibilité d'offrir un cheminement de carrière interne (stabilité de main-d'œuvre).
- Valorisation des employés.

Inconvénients

- Dans certains cas, identification d'un grave problème de relève interne et de pénurie sur le marché.

Conditions favorables

- Les conditions de travail offertes par l'entreprise doivent être comparées au marché pour analyser l'offre réelle de main-d'œuvre en regard des conditions de travail.
- Les employés devraient être rencontrés, sur une base volontaire, afin de déterminer leurs intentions de développement dans l'entreprise.
- Il faut faire attention aux événements contextuels qui pourraient fausser momentanément l'analyse (comme par exemple le bogue de l'an 2000 et les informaticiens).

Trouver l'équilibre

- L'offre (main-d'œuvre) doit être comparée à la demande (postes disponibles). Si certains postes ont un surplus de main-d'œuvre, alors l'offre est plus grande que la demande et on peut envisager comme solution de transférer une partie de la main-d'œuvre en surplus vers les postes où la demande est plus grande que l'offre.
- Si pour certains postes, l'analyse de l'offre interne révèle qu'il n'y a aucune possibilité de combler la demande, alors il faut analyser l'offre de la main-d'œuvre sur le marché et valider si le recrutement se fait à l'externe ou si l'entreprise investit dans la formation et le développement de l'offre interne.

Application. Analyse de l'offre interne de main-d'œuvre

Note. Si vous avez fait l'application de la fiche no 4 (description de la main-d'œuvre de l'entreprise) vous pouvez y référer pour répondre à certaines des questions suivantes.

1. Procédez à l'inventaire des ressources humaines à l'interne en reproduisant l'organigramme de l'entreprise.

2. Pour chacun des postes identifiés ci-dessus, inscrivez le(s) nom(s) de(s) l'occupant(s) du poste.

3. Identifiez un remplaçant pour chacun des postes, au cas où l'occupant actuel quitterait son poste.

4. Quel est le taux de roulement pour chacun des postes identifiés ci-avant ?

5. Avez-vous identifié des postes sans remplaçant ou vacants ? Lesquels?

6. Avez-vous identifié des postes où il y avait trop d'occupants pour la tâche ?

7. Faites le portrait des compétences détenues par les employés à l'interne.

Nom et caractéristiques	Poste occupé	Compétences actuelles	Intérêts de l'employé	Poste ciblé pour relève

8. En fonction des besoins identifiés par l'entreprise (manque de relève pour certains postes) et des compétences et intérêts des employés, y a-t-il adéquation pour certains postes ?

Poste critique	Relève identifiée	Besoin de formation

Pour les postes critiques où l'offre interne n'est pas disponible, il faut alors procéder à l'analyse de l'offre externe (voir questions suivantes)

Application. Analyse de l'offre externe de main-d'œuvre

1. Dressez la liste des postes critiques pour lesquels l'offre interne n'est pas disponible (Voir Fiche précédente).

2. Quelles sont les qualifications et les qualités nécessaires à chacun de ces postes?

Poste critique	Qualifications	Qualités

3. Pour chacun des postes critiques, complétez les informations suivantes :

Poste critique	Taux de chômage	Nombre de nouveaux diplômés	Salaire actuel sur le marché

4. Quel est le nombre de postes disponibles actuellement ? (demande de travail)

5. Combien d'individus sur le marché (prévision) correspondent au profil recherché ?
(offre externe)

6. Faites-vous face à une pénurie de main-d'œuvre externe ou à un surplus ?

FICHE No 6. IDENTIFICATION DES BESOINS DES TRAVAILLEURS DANS UNE DÉMARCHE DE GESTION PRÉVISIONNELLE

L'analyse des besoins des travailleurs pour une intervention ciblée.

Une intervention efficace doit être précédée d'un bon diagnostic de la situation. Pour réaliser l'analyse des besoins des travailleurs concernés par le projet de gestion prévisionnelle, des rencontres individuelles avec les travailleurs concernés doivent être organisées, une fois les modalités de l'intervention communiquées de manière formelle à tous les employés de l'entreprise. Ces rencontres permettent entre autres d'identifier les éléments suivants :

- L'histoire d'emploi des travailleurs (ancienneté, poste occupé, etc.).
- Les intérêts relatifs aux tâches à réaliser (satisfaction au travail, raisons de départ des employés, reconnaissance, qualité de vie au travail, modifications désirées au poste occupé, etc.).
- Les intentions de retraite (prévisions, raisons de départ, retraite progressive, éléments qui pourraient retarder la retraite, etc.).

En plus d'être une occasion pour les travailleurs d'expérience de s'exprimer sur leur travail et les possibilités d'amélioration de celui-ci, ces rencontres permettent aux intervenants de rassurer les travailleurs quant au projet de gestion prévisionnelle, aux implications des gens et à la finalité recherchée. Les travailleurs sont plus confiants et s'impliquent davantage dans le projet.

De plus, l'analyse des besoins permet aux intervenants de mieux cibler leur intervention en tenant compte de la réalité organisationnelle et des besoins exprimés par les travailleurs. Le niveau de satisfaction des travailleurs face à leur travail donne aux intervenants une bonne idée des éléments à aborder dans l'organisation pour maintenir les travailleurs en emploi, l'objectif poursuivi par le projet de gestion prévisionnelle.

Le diagnostic posé permet aussi d'ordonner par priorité les pistes de travail envisagées au cours du projet.

Définition

Démarche visant à identifier les besoins des travailleurs, leurs projets de retraite et leur intérêt par rapport aux mesures de maintien en emploi proposées.

Avantages

- Permet de mieux cibler l'intervention.
- Établit une relation de confiance entre les travailleurs concernés et les intervenants au dossier.
- Clarifie les pistes de travail prioritaires.

Conditions favorables

- Un comité de travail pour le projet de gestion prévisionnelle qui valide l'ensemble de l'intervention.
- Une entrevue individuelle avec chacun des travailleurs concernés.
- L'utilisation d'un questionnaire valide.
- Un interviewer qualifié.
- Un suivi auprès des employés des résultats des entrevues.
- Un plan d'action faisant état des pistes de travail prioritaires au projet de gestion prévisionnelle.

Application : Identification des besoins dans une démarche de gestion prévisionnelle.

Voici le questionnaire utilisé par les intervenants du groupe Gestion concertée des ressources humaines (GCRH) lors de l'analyse des besoins en gestion prévisionnelle dans les entreprises de fabrication métallique participantes au dossier de gestion prévisionnelle.

GUIDE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE POUR CONNAÎTRE LES INTÉRÊTS ET LES INTENTIONS DES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE NOM DE L'ENTREPRISE –

RESPONSABLE DE L'ENTREVUE :

Date de la rencontre :

Heure :

A. IDENTIFICATION

1. Nom : 2. Prénom :

3. Poste occupé : 4. Atelier :

5. Poste occupé depuis : 6. Embauché depuis:

Âge : _____

B. HISTORIQUE D'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE

1. Depuis que vous travaillez chez (nom de l'entreprise), quels postes avez-vous occupés?

2. Quelles sont les compétences / habiletés (reconnues par l'employeur) que vous êtes le seul ou un nombre restreint dans l'entreprise à avoir? (Identification des postes nécessitant le transfert de compétences)

3. Qu'est-ce que ça signifie pour vous de vieillir dans ce travail?

4. Pour que quelqu'un arrive à occuper votre poste, est-ce qu'il y a des formations qui devraient être faites différemment ou qui pourraient être bonifiées? Si oui, en quoi?

C. INTÉRÊTS RELATIFS AUX TÂCHES À RÉALISER

1. Quels sont les aspects de votre travail qui vous plaisent?

2. Quels sont les aspects de votre travail qui vous déplaisent?

3. Selon vous, de façon générale, quelle(s) est (sont) la (les) principale(s) raison(s) de départ des employés?

- a) ☐ Horaire de travail
- b) ☐ Conditions de travail
- c) ☐ Ambiance de travail
- d) ☐ Autres

4. Parmi les tâches suivantes, lesquelles amélioreraient-elles votre satisfaction au travail ou présenteraient-elles un intérêt pour vous?

- a) ☐ Pouvoir agir comme instructeur/formateur
- b) ☐ Pouvoir changer de poste (alterner)
- c) ☐ Obtenir un nouveau poste (sans alternance)
- d) ☐ Travailler moins d'heures par semaine
- e) ☐ Travailler moins de jours par semaine
- f) ☐ Apprendre de nouvelles choses
- g) ☐ Reconnaissance des bons coups (voir #5)
- h) ☐ Avoir de la variété dans mes tâches
- i) ☐ Travailler sur des projets / Chargé de projet
- j) ☐ Réaménager mon poste de travail (identification de mes besoins – adaptation à mes besoins)

- k) ☐ Augmenter mon niveau de responsabilités – Obtenir un poste de supervision (ex. chef d'équipe)

- l) ☐ Reconnaissance du temps de travail (ex. club des 10-20-25-30 ans...)

- m) ☐ Travailler moins dur physiquement (comment)?

Autres facteurs ou motifs :

- ☐ ☐
- ☐ ☐

Ne questionner que si le répondant est intéressé par un programme de reconnaissance des bons coups.

5. Expliquez votre vision d'un programme de reconnaissance basé sur les bons coups?

- a) ☐ Reconnaissance par qui? (collègues, supérieurs)
- b) ☐ Reconnaissance comment? (dans les ateliers, à l'échelle de l'entreprise, la façon de faire)
- c) ☐ Reconnaissance quand? (au jour le jour, mensuel, annuel)
- d) ☐ Autre : Expliquer

6. En quoi pensez-vous que les modifications de tâches que nous avons évoquées précédemment amélioreraient votre qualité de vie au travail?

7. Les modifications de tâches que nous avons invoquées précédemment auraient-elles un impact sur vos projets de retraite ou sur votre réflexion par rapport à la retraite?

Oui ☐ Non ☐

8. Quels sont les (3) éléments prioritaires qui devraient être améliorés pour que les gens aient le goût de rester chez (nom de l'entreprise) plus longtemps? Indiquez, si possible, 1ère ,2ième ,3ième priorité.

- a) ☐ Entraînement différent : comment et pourquoi?
- b) ☐ L'information sur les projets de l'entreprise?
- c) ☐ L'organisation du travail : quoi et comment faire?
☐ 8 heures ☐ 9 heures ☐ 10 heures ☐ 12 heures (Relatif à l'entreprise)
- d) ☐ La santé et sécurité au travail?
- e) ☐ Les conditions de salaires et primes - comment faire?
- f) ☐ Les conditions de travail ? Quelle-s en particulier?
- g) ☐ Autre :

D. INTENTIONS DE RETRAITE

1. Quand songez-vous prendre votre retraite? L'année_____N'a aucune idée ☐

2. Est-ce une intention formelle ou êtes-vous au stade de la prévision?
 Formelle ☐ Prévision ☐

3. Pour quelle(s) raison(s) désirez-vous prendre votre retraite?

- a) ☐ Âge
 b) ☐ Santé : Spécifiez
 c) ☐ Projets personnels
 d) ☐ Repos
 e) ☐ Tensions au travail : spécifiez
 f) ☐ Autre : Spécifiez

4. Est-ce que vous envisagez l'idée de prendre une retraite progressive?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, à partir de quand?

Vous réduiriez de combien d'heures par semaine (ou autres formules)?

À quelle(s) condition(s)?

Tableau résumé

Intention formelle					
ACTUELLEMENT		RETRAITE PROGRESSIVE		RÉDUCTION EN NOMBRE D'HEURES (par semaine)	RETRAITE COMPLÈTE
L'année	Votre âge	L'année	Votre âge		L'année Votre âge
Prévision					

5. Avez-vous des questions, des craintes par rapport à la retraite?**6. Avez-vous planifié l'aspect financier de votre retraite?** Oui ☐ Non ☐

7. Avez-vous besoin d'information concernant :

- a) ☐ La planification financière ?
- b) ☐ Les revenus de retraite (RRQ-Québec et PSV-Canada) ?
- c) ☐ La formation préparatoire à la retraite (cochez les aspects qui vous intéressent) :

☐ Social ☐ Psychologique ☐ Dimension juridique ☐ Santé

8. Pourriez-vous envisager de retarder votre retraite? Oui ☐ Non ☐

Si oui, à quelle(s) condition(s)?

- a) ☐ Amélioration du climat de travail expliquez
- b) ☐ Amélioration des conditions de travail expliquez
- c) ☐ Possibilité de promotion interne expliquez
- d) ☐ Programme de reconnaissance expliquez
- e) ☐ expliquez

Si non, **pourquoi?**

FICHE No 7. AMÉNAGEMENT ET RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL (ARTT)

L'ARTT comme moyen pour garder la relève

L'entreprise ABC, usine de fabrication métallique industrielle, a dernièrement vu sa production ralentir et s'apprête à procéder à des mises à pied. La direction voit d'un mauvais œil ces mises à pied, car lors de la dernière période d'embauche, la main-d'œuvre a été difficile à recruter et il a fallu au moins 6 mois pour former les nouveaux employés aux procédés de travail. Cette mise à pied pourrait rendre le recrutement futur plus difficile, s'il y a prochainement, comme on le craint, un manque de main-d'œuvre pour certains métiers. À moyen terme, lorsque la production reprendra, il faudra recommencer tout le processus d'embauche et de formation, ce qui n'est pas une mince affaire! De plus, les entreprises n'échappent pas au vieillissement de la main-d'œuvre et il devient urgent de préparer la relève.

Pour faire face à cette situation, la direction de l'entreprise ABC a décidé de consulter les travailleurs. Les travailleurs d'expérience ont suggéré de diminuer leurs heures de travail pour éviter un grand nombre de mises à pied et permettre aux «jeunes» de demeurer dans l'entreprise. L'idée était lancée : l'entreprise ABC allait mettre sur pied un programme d'aménagement et de réduction du temps de travail.

Les étapes de la mise en place du programme d'ARTT :

- L'entreprise ABC a formé un comité paritaire de travail, pour discuter des modalités qui pourraient être offertes aux travailleurs;
- Le comité a proposé aux travailleurs les solutions suivantes : réduction de la semaine de travail, retraite progressive ou retraite anticipée;
- Les travailleurs intéressés ont été rencontrés pour définir leurs plans respectifs sur trois ans;
- Une demande d'aide financière a été complétée et envoyée à Emploi-Québec pour permettre le financement partiel du projet⁵;
- Le programme a finalement été mis sur pied.

Grâce au programme d'ARTT, quelques travailleurs ont profité d'une retraite anticipée, plusieurs travailleurs ont décidé d'opter pour une retraite progressive et quelques autres ont décidé de réduire leur semaine de travail, pour faciliter la conciliation entre leurs obligations personnelles et leur travail. Ces mesures ont permis à 70 % des nouveaux travailleurs de demeurer à l'emploi de l'entreprise ABC et ainsi, assurer une relève pour l'organisation. De plus, lors de la reprise normale de la production, ces gens étaient toujours à l'emploi et le casse-tête de l'embauche a ainsi pu être évité.

⁵ Le financement offert par Emploi-Québec est de l'ordre de 4 000 \$ pour un équivalent temps complet libéré par la retraite anticipée et 6 000 \$ pour un équivalent temps complet libéré par les autres modalités.

Définition

Toute mesure qui vise à réduire le nombre d'heures travaillées (la durée du travail) ou à en modifier la répartition (aménagement de l'horaire). Les aménagements peuvent être faits sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, annuelle, etc.

Exemples de modalités d'application

a) Retraite progressive (voir fiche no 8).

b) Partage du travail :

La réduction du temps de travail pour certains travailleurs permet soit la création de nouveaux postes, soit la transformation de postes à temps partiel en postes à temps plein ou encore le maintien en emploi plutôt que la mise à pied.

c) Horaires flexibles

C'est la possibilité pour les travailleurs d'effectuer le nombre d'heures qu'ils ont à faire à des heures choisies plutôt qu'en fonction d'un horaire pré-établi. Par exemple, certains travailleurs préfèrent le 9 à 5 plutôt que le 7 à 3. D'autres préfèrent faire plus d'heures dans leurs journées pour avoir une journée ou une demie journée supplémentaire de congé.

d) Télétravail volontaire

Ce n'est pas à proprement parler une pratique visant le temps de travail, mais elle a des effets sur ce dernier. En effet, le travail à distance permet aux travailleurs de gérer leur horaire, en plus de diminuer parfois le temps indirect consacré au travail (par exemple les déplacements). Toutefois, malgré les satisfactions qu'il apporte, surtout au début, il peut entraîner nombre d'inconvénients pour les travailleurs, notamment l'isolement. Cela a également un effet sur les entreprises, notamment

que l'isolement réduit le recours possible des travailleurs à leurs collègues pour résoudre les problèmes liés à l'accomplissement de leurs tâches, sans compter que dans un tel contexte, les possibilités de partage des apprentissages et des savoir-faire sont radicalement réduites voire nulles.

e) Temps partiel volontaire

Possibilité pour le travailleur qui le désire de travailler à temps partiel plutôt qu'à temps plein.

f) Abolition du temps supplémentaire

Abolir ou réduire le temps supplémentaire est une autre façon de réduire le temps de travail, en particulier dans les entreprises où ce dernier est devenu un mode de vie! Dans une enquête menée dans le secteur de la fabrication métallique industrielle (Lagacé, 2003), le temps supplémentaire fait, en gros, l'objet de deux types de commentaires de la part des travailleurs qui en font. Soit qu'il est très valorisé en raison des revenus supplémentaires qu'il génère, soit qu'il est fortement dévalorisé car le temps passé au travail est trop long au détriment des autres activités et parfois de la forme physique. À noter, que dans certains cas, on retrouve les deux discours chez une même personne.

g) Congés supplémentaires avec ou sans solde

Les congés supplémentaires sont une manière de gérer annuellement l'aménagement et la réduction du temps de travail. Ils peuvent également être compris comme une voie pour une meilleure conciliation entre le travail et la vie personnelle (prendre soin de parents ou d'amis dans le besoin, suivre des cours à titre personnel, réaliser un projet personnel, etc.).

Obstacles :

- Dans certains postes, la main-d'œuvre est en quantité insuffisante, ce qui rend difficile l'application de ces mesures qui nécessitent des remplacements
- L'utilisation du volume d'heures de travail comme régulation du flux de production est un obstacle majeur. En effet, la réduction des heures de travail nécessite parfois de nouvelles embauches. Les milieux où les flux de production sont gérés par la
- variation des heures de travail sont peu propices à l'implantation de telles mesures, sauf si on en modifie l'organisation
- Baisse de revenus pour les travailleurs, ce qui peut limiter l'attrait de telles mesures.

Préalables :

- Les conditions de rémunération doivent demeurer suffisantes et satisfaisantes sans quoi on ne peut parler d'un choix pour les travailleurs.
- L'aménagement et la réduction du temps de travail nécessitent une réduction équivalente du volume de travail à effectuer. Autrement, il s'ensuit une intensification du travail qui est un obstacle à l'implantation des mesures ainsi qu'un facteur de stress et de maladie au travail.
- De plus, l'intensification peut mener à de l'hostilité envers ceux qui sont incapables de suivre le rythme :

«... la répartition du travail à l'amiable selon l'âge n'a plus lieu et l'ancien est devenu celui qui empêche la performance et menace le salaire» (Gaullier 1988 : 119)

Avantages

L'aménagement et la réduction du temps de travail comportent de nombreux avantages pour les travailleurs comme pour les employeurs :

- possibilité accrue de conciliation travail et vie personnelle
- repos
- maintien en emploi
- création d'emploi
- amélioration du climat de l'entreprise (latitude offerte aux travailleurs)
- meilleure transition entre l'emploi et la retraite
- baisse de l'absentéisme
- parfois, la réorganisation nécessaire met à jour des aspects inconnus du milieu de travail.

Mesures gouvernementales

a) Le programme de travail partagé de l'assurance-emploi⁶

Le programme de travail partagé peut être utile en cas de pénurie de travail temporaire, imprévue et inévitable. Tous les *employés* faisant partie de l'unité de travail partagé doivent accepter de participer au projet. La demande de financement doit être préparée par un comité paritaire et remise à Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

L'entente doit être d'une durée minimale de 6 semaines et d'une durée maximale de 26 semaines. La baisse des activités de travail est d'au moins 20 %, mais ne dépasse pas 60 % des heures normales, et cette absence du travail est compensée par le régime de l'assurance-emploi.

⁶ Pour de plus amples renseignements, il est possible de consulter le site internet de DRHC : <http://www18.hrdc-drhc.gc.ca/programs/WorkSharing/descx.asp>

© Gestion concertée des ressources humaines

Charles Brûlotte, avril 2003 et

© INRS-Urbanisation, culture et société / TRANSPOL (www.transpol.org)

Chantale Lagacé, avril 2003

Il ne doit pas s'agir d'une situation saisonnière. La demande doit être accompagnée d'un plan détaillé de redressement, puisqu'elle implique un retour à la normale.

b) L'aménagement et la réduction du temps de travail d'Emploi-Québec (ARTT) ⁷

La mesure d'ARTT d'Emploi-Québec offre plusieurs possibilités lorsque des changements majeurs dans l'entreprise font entrevoir un impact durable sur le nombre d'emplois disponibles. Les modalités d'aménagement et de réduction du temps de travail admissibles à l'ARTT sont :

- la réduction de la durée hebdomadaire de travail
- le travail à temps partiel
- le partage de poste
- l'accumulation des congés
- le congé compensatoire
- le congé sans solde
- la réduction des heures supplémentaires
- la retraite anticipée
- le congé sabbatique à traitement différé
- la retraite progressive
- le congé pour études.

La subvention offerte dans le cadre de cette mesure permet d'obtenir de l'aide conseil afin de réaliser une étude de faisabilité des diverses possibilités d'aménagement et de réduction du temps de travail (jusqu'à 50 % des honoraires de la firme-conseil). De plus, le programme permet de financer directement le fonctionnement du comité paritaire qui gère aussi les sommes versées pour chaque emploi à temps complet libéré (4000 \$ pour la retraite anticipée et 6000 \$ pour les autres modalités).

⁷ Pour des informations supplémentaires, la page internet d'Emploi-Québec est disponible à l'adresse suivante : <http://emploi.quebec.net/francais/employeurs/mesures/amenagement.htm>

Ces sommes peuvent être utilisés pour :

- Encadrer le projet (suivi du comité de travail et frais administratifs)
- Offrir de la formation aux nouveaux employés
- Soutenir un programme d'accompagnement
- Embaucher de nouveaux employés
- Offrir un soutien salarial aux employés qui partent en retraite progressive.

Exemple de modalités d'application dans une entreprise ayant mis en place un programme d'ARTT

Lorsqu'une entreprise décide de procéder à l'aménagement et la réduction du temps de travail, diverses modifications à l'organisation sont courantes. Voici un exemple des décisions prises par une entreprise où la main-d'œuvre est syndiquée dans le cadre d'une telle démarche.

L'ARTT vise la rétention des salariés d'expérience (55 ans et plus). Les demandes des travailleurs seront traitées selon la date d'entrée de la demande et par ancienneté.

Les demandes de réduction du temps de travail (pour un minimum de 4 heures et un maximum de 24 heures par semaine) doivent permettre de créer un poste temporaire équivalent à temps complet (40 ou 42 heures pour les occupations directes et pour les occupations indirectes, le nombre d'heures pourrait être inférieur) pour une même année sur une même occupation ou occupation composée. Bien entendu, il faut que l'horaire soit acceptable (réalisable par un salarié) et que des aménagements soient prévues à la convention collective (horaire différent). Un nombre maximum d'effectifs à temps complet par année est fixé à un employé par équipe sur chacun des ateliers.

Considérant qu'il faut un équivalent à temps complet, des difficultés sont à prévoir, on pourrait après avoir offert la priorité aux salariés plus expérimentés (âge et ancienneté cumulés), compléter les heures manquantes (horaire réduit) avec des salariés de moins de 55 ans volontaires pour une durée minimum d'une année. Un délai est nécessaire pour recruter et former un remplaçant.

Lors des périodes d'embauche ou lorsque tous les effectifs sont requis, on pourrait rappeler les salariés qui ont des heures réduites en leur permettant de reprendre dans l'année les heures non prises en ARTT à un moment convenu avec son supérieur immédiat

Le temps supplémentaire ne sera pas offert aux salariés pour lesquels l'horaire est réduit.

Les jours fériés seront payés tel que prévu à la convention sans réduction pour considération des heures de travail réduites.

Les primes d'assurance demeurent les mêmes.

Même si on peut s'entendre sur des arrangements acceptables pour la production, il n'en demeure pas moins qu'il faut prévoir un budget annuel pour supporter ces coûts d'entraînement. Si un salarié convient de maintenir sa pleine contribution au RRQ ou RPA, la contribution de l'employeur sera maintenue sans réduction.

Considérant que le projet créera des attentes et des déceptions dans certains cas où nous ne pourrions pas appliquer la demande ou la répéter, la compagnie et le syndicat conviennent que chaque cas est appliqué séparément sans créer de précédent.

Application : L'aménagement et la réduction du temps de travail

1. Combien d'heures par jour et par semaine les employés travaillent-ils? Dans l'ensemble de l'entreprise? Par secteur? Par métier?

Dans l'ensemble de l'entreprise

	Par jour	Par semaine
Moyenne globale?		
Maximum?		
Minimum?		

Secteur 1 _____

	Par jour	Par semaine
Moyenne globale?		
Maximum?		
Minimum?		

Secteur 2 _____

	Par jour	Par semaine
Moyenne globale?		
Maximum?		
Minimum?		

Secteur 3 _____

	Par jour	Par semaine
Moyenne globale?		
Maximum?		
Minimum?		

Secteur 4 _____

	Par jour	Par semaine
Moyenne globale?		
Maximum?		
Minimum?		

Métier 1 _____

	Par jour	Par semaine
Moyenne globale?		
Maximum?		
Minimum?		

Métier 2 _____

	Par jour	Par semaine
Moyenne globale?		
Maximum?		
Minimum?		

Métier 3 _____

	Par jour	Par semaine
Moyenne globale?		
Maximum?		
Minimum?		

Métier 4 _____

	Par jour	Par semaine
Moyenne globale?		
Maximum?		
Minimum?		

2. Quel est l'horaire habituel? Dans les différents secteurs de l'entreprise? Dans les différents corps de métier?

Secteur 1	
Secteur 2	
Secteur 3	
Secteur 4	
Métier 1	
Métier 2	
Métier 3	
Métier 4	

3. Y a-t-il des variations à l'horaire ou au nombre d'heures travaillées? Dans quelles circonstances? Dans quels secteurs? Dans quels métiers?

	Variations	Circonstances
Secteur 1		
Secteur 2		
Secteur 3		
Secteur 4		
Métier 1		
Métier 2		
Métier 3		
Métier 4		

4. L'horaire habituel est-il une nécessité pour la production? Pourquoi?

5. Combien se fait-il d'heures supplémentaires dans votre entreprise?

	Par semaine	Par mois	Par année
Globalement			
Secteur 1			
Secteur 2			
Secteur 3			
Secteur 4			
Métier 1			
Métier 2			
Métier 3			
Métier 4			

6. Quelles sont les raisons qui causent ces heures supplémentaires? Y a-t-il moyen de gérer ces phénomènes autrement que par le recours aux heures supplémentaires? Pourquoi?

7. Quels effets ces heures supplémentaires ont-ils sur les travailleurs? Ont-ils été consultés sur cette question?

8. Y a-t-il des avantages à ces éléments de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise?

9 Y a-t-il des inconvénients à ces éléments de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise?

10 Des modifications à l'organisation du temps de travail (durée et horaire) comporteraient-ils des avantages?

- pour les travailleurs?

- pour la direction?

11 Des modifications à l'organisation du temps de travail (durée et horaire) comporteraient-ils des inconvénients?
pour les travailleurs?

- pour la direction?

12 Est-il envisageable, sur une base volontaire, d'offrir aux travailleurs une réduction ou un aménagement du temps de travail? Pourquoi?

13 Quels seraient les critères d'admissibilité à de telles mesures? Les conditions de leur mise en œuvre?

FICHE No 8. LA RETRAITE PROGRESSIVE COMME FORME D'ARTT.

La retraite progressive plutôt qu'anticipée

En construisant une pyramide des âges dans l'entreprise, *Métal Houde* (entreprise fictive) s'est vite aperçu que plusieurs travailleurs avaient atteint le cap des 55 ans et même, qu'un bon nombre d'entre eux approchaient ou dépassaient les 60 ans. Plusieurs de ces travailleurs occupaient leur emploi depuis bon nombre d'années et étaient seuls dans l'entreprise à connaître les secrets de leur métier.

La direction *Métal soude* a donc décidé de former un comité de travail pour se pencher sur la question et vérifier les intentions de retraite des travailleurs. On a constaté que 50 % des travailleurs de 55 ans et plus envisageaient de prendre leur retraite au cours des 5 prochaines années! Comment agir face au départ à la retraite prochain de ces travailleurs?

Plutôt que de favoriser la retraite à un âge prématuré, le comité de travail de *Métal Houde* a développé un plan de retraite progressive permettant aux travailleurs d'expérience de quitter graduellement l'organisation tout en permettant à la relève d'apprendre les trucs du métier. Le programme a été mis sur pied, moyennant l'aide financière gouvernementale. De plus, un programme de parrainage a été élaboré, permettant aux travailleurs d'expérience de transmettre leur savoir aux nouveaux employés.

Un sondage auprès des employés de *Métal Houde*, montre que la retraite progressive en satisfait plusieurs : les travailleurs âgés ont diminué leurs heures de travail, ce qui est avantageux pour leur condition physique, ils ont participé à un plan de parrainage, qu'ils estiment très valorisant et les plus jeunes se sentent davantage en confiance de prendre les rênes le moment venu.

Définition

Toute mesure qui permet de passer graduellement du travail à temps plein à la pleine retraite, autrement dit, une diminution du temps de travail dans les dernières années de l'emploi. Habituellement, on réduit le nombre de jours travaillés par semaine, mais on pourrait également écourter les journées ou encore augmenter le nombre de semaines de vacances. Cette mesure peut avantageusement être accompagnée d'une redéfinition des rôles (par exemple, employer les travailleurs à titre de formateurs).

Avantages

- pour les employeurs :
 - o éviter de perdre prématurément des employés
 - o assurer la transmission des connaissances
 - o diminuer l'absentéisme
 - o augmenter la productivité
- pour les travailleurs :
 - o transition harmonieuse entre le travail et la retraite
 - o accumulation d'une rente adéquate
 - o diminution du temps de travail
 - o maintien d'un revenu intéressant
 - o maintien ou prolongement de la vie active qui tient compte des contraintes du vieillissement.

Inconvénients

- pour les employeurs :
 - o coûts des remplacements
 - o dans certains cas, difficulté de trouver de la main-d'œuvre de remplacement
- pour les travailleurs :
 - o baisse de revenus

Mesures gouvernementales

Le Régime des rentes du Québec⁸

Le Régime des rentes du Québec a mis sur pied deux mesures pour faciliter la retraite progressive des travailleurs. En fonction de leurs besoins respectifs, les travailleurs peuvent choisir de continuer à cotiser comme si leur salaire n'avait pas été réduit, pour ne pas diminuer leur rente de retraite ou encore recevoir une rente anticipée dès le début de la réduction de leur temps de travail.

	Réduction du temps de travail sans diminution de la rente de retraite	Rente anticipée dès le début de la réduction du temps de travail
Conditions d'admissibilité	Avoir entre 55 ans et 70 ans Résider au Québec et cotiser au Régime des rentes du Québec Avoir un salaire, après la réduction du temps de travail, au moins égal à 3 500 \$ Ne pas bénéficier d'une rente de retraite ou d'invalidité du Régime de rentes du Québec ou du Régime de pensions du Canada Avoir conclu une entente avec son employeur.	Avoir entre 60 et 65 ans Avoir convenu avec l'employeur une réduction du temps de travail Avoir réduit son salaire d'au moins 20 %
Salaire maximum pour cotiser	36 900 \$ (1998)	
Attention : il n'est pas possible de profiter à la fois de la rente anticipée et cotiser sur un salaire supérieur convenu lors de la retraite progressive. Il faut faire un choix entre ces deux mesures.		

⁸ De plus amples renseignements sont disponibles sur la page internet de la RRQ : www.rrq.gouv.qc.ca.

© Gestion concertée des ressources humaines

Charles Brûlotte, avril 2003 et

© INRS-Urbanisation, culture et société / TRANSPOL (www.transpol.org)

Chantale Lagacé, avril 2003

Application : La retraite progressive.

1. Qui sont les travailleurs vieillissants ? Quel âge ont-ils ? Quelle est la date prévue de leur départ ? Quel est l'âge prévu de leur départ ? Ont-ils été interrogés sur la question de leur départ ?

Nom	Âge	Date de départ	Âge de départ

2. Quels seraient les avantages et les inconvénients de rendre accessible une retraite progressive ?

	Pour les travailleurs	Pour la direction
Avantages		
Inconvénients		

3. Comment cette réduction peut-elle être aménagée ?

4. Quel(s) impact(s) aurait cette mesure sur :

- les revenus des travailleurs :

- l'embauche :

- l'aménagement des postes :

- l'aménagement des horaires des autres travailleurs :

- le maintien en emploi :

- autres.

5. Quelle proposition suis-je en mesure de faire aux travailleurs ? (modalités concrètes)

6. (S'il y a lieu) Après avoir fait cette proposition :

- quels sont les avis émis par les travailleurs ?

- y a-t-il possibilité d'amender la proposition en fonction des commentaires recueillis ?

- quelle est la participation potentielle ?

- quel en sera l'impact ?

- quelles sont les démarches immédiates à effectuer ? qui peut le faire ?

FICHE No 9. AMÉNAGEMENT DES POSTES DE TRAVAIL

Diminuer les risques et prolonger le travail

L'entreprise TTY (nom fictif), comme bien des entreprises, doit, face à une main-d'œuvre vieillissante se poser la question de l'adaptation des postes au vieillissement.

Suite à l'analyse des postes, il est ressorti que certains d'entre eux posaient des exigences irréalistes pour les travailleurs et même intensifiaient ou accéléraient la manifestation des signes du vieillissement. Dans certains cas, cette situation avait l'effet de nuire à la santé et au rendement des travailleurs qui, malgré une certaine diminution de force et d'endurance, possédaient néanmoins toutes les habiletés et qualités requises pour faire leur travail... sans compter leurs années dévouées à l'employeur. Par ailleurs, la situation amenait certains travailleurs à prendre leur retraite plus jeunes.

Pour remédier à cette situation, l'entreprise TTY décida d'entreprendre des démarches de réaménagement des postes de travail pour accommoder les travailleurs vieillissants et accroître la rétention de ces travailleurs dans leur poste. L'entreprise cibra 15 postes, tous occupés par des travailleurs âgés de plus de 50 ans. Le comité de santé et sécurité du travail, en collaboration avec les travailleurs, s'est penché, pour chacun des postes identifiés, sur les différents risques courus par les travailleurs dans l'exécution de leur travail.

Suite à l'étude, certains postes ont été réaménagés et d'autres, jugés physiquement trop pénibles pour les travailleurs vieillissants, ont simplement été réservés aux travailleurs en meilleure forme. Les travailleurs qui occupaient ces postes ont été transférés, avec leur approbation, vers des postes moins exigeants physiquement.

Les travailleurs impliqués ont été très satisfaits de l'expérience. Par ailleurs, l'employeur a entrepris une démarche semblable à la grandeur de l'organisation, ce qui permet de prévenir l'usure au travail plutôt que de n'agir que lorsque les effets du travail sur le vieillissement se font sentir. De plus, ces travailleurs ont retardé leur départ à la retraite.

Définition

Toute mesure qui vise à améliorer les conditions physiques dans lesquelles s'exécute le travail. L'aménagement des postes de travail nécessite l'identification des risques à la santé pour les différents postes, de même que les contraintes physiques des travailleurs occupant les postes analysés.

Facteurs de risques pour la santé

Les contraintes organisationnelles ou physiques pouvant affecter la santé des travailleurs peuvent être regroupées sous neuf catégories. Il est important, lors de l'analyse des postes de travail de vérifier si ces contraintes sont présentes dans les postes analysés :

- Les postures et la manutention
- Le travail répétitif
- La température
- Les poussières, gaz, fumées, vapeurs
- Le bruit
- Les vibrations et les radiations
- Les ambiances lumineuses
- Les horaires de travail
- Le stress, l'épuisement professionnel et la santé mentale.

Changements physiques accompagnant le vieillissement⁹

Certains aspects physiologiques de l'être humain se modifient avec l'âge. Il est important, lors de l'analyse, de considérer la condition physique des travailleurs vieillissants, afin de leur offrir un environnement de travail adapté à leurs changements physiologiques.

- La force musculaire et l'amplitude des mouvements
- Le maintien de la posture et de l'équilibre
- La régulation du sommeil;
- La vue
- L'audition (l'ouïe).

⁹ Référence : Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, Section *Réponses SST/Questions psychosociales/Travailleurs vieillissants*, www.cchst.ca.

Avantages

Nombreux sont les avantages d'analyser et d'aménager les postes de travail en fonction des risques qu'ils représentent et de la capacité physique des travailleurs qui occupent ces postes.

- Pour les travailleurs :
 - o Diminution des risques pour la santé
 - o Diminution des risques d'accidents et de blessures graves
 - o Valorisation dans l'exécution du travail
 - o Plus grande efficacité au travail.
- Pour les employeurs :
 - o Diminution des risques d'accidents et de blessures graves
 - o Diminution de l'absentéisme
 - o Augmentation de la productivité
 - o Prolongement de la durée de vie des travailleurs dans l'organisation

Inconvénients

La démarche d'analyse et de réaménagement des postes de travail peut entraîner des coûts plus ou moins élevés, selon l'ampleur des modifications apportées aux postes de travail et aux processus administratifs de définition des tâches.

Conditions favorables

- Les travailleurs doivent participer au processus car ils ont, au cours des années, développé des façons de travailler sécuritaires qu'il faut identifier.
- Les travailleurs occupant un poste qui peut difficilement être réaménagé, doivent être consultés avant d'être déplacés. Les déplacements ne doivent pas dévaloriser les travailleurs. De plus, le changement de poste se doit d'être fait sur une base volontaire.

Information supplémentaire

Entre autres sources d'information, pour les petites et moyennes entreprises, on peut consulter : CSST, *Guide de prévention en milieu de travail à l'intention de la petite et de la moyenne entreprise*, 2e édition, Québec, 2000. La première édition de ce guide date de 1997 et est disponible sur le site internet de la CSST (www.csst.qc.ca). On y trouve une méthode pour l'identification des dangers, l'identification des solutions et les moyens de prévention.

Application : Identification des risques pour la santé des travailleurs et des mesures de correction.

N.B. Les exercices suivants sont extraits de : CSST, Guide de prévention en milieu de travail à l'intention de la petite et de la moyenne entreprise, 2e édition, Québec, 2000.

1. Afin d'identifier les postes pouvant comporter des risques pour la santé, complétez le tableau suivant :

Postes avec incidence élevée d'accidents ou de maladies	Postes occasionnant les accidents et les maladies les plus graves	Postes présentant les pires possibilités de maladies ou blessure	Tâches nouvellement ajoutées ou modifiées	Postes occupés majoritairement par des travailleurs de plus de 45 ans

2. Pour chacun des postes énumérés précédemment, identifiez les risques à la santé. Cochez si oui ou non, les risques sont présents. Reprenez le même tableau pour chacun des postes à analyser.

Poste : _____		
Risques à la santé	Oui	Non
Postures et manutention (charges)		
Travail répétitif		
Ambiances thermiques (chaleur/froid)		
Poussières, gaz, fumées, vapeurs		
Bruit		
Vibrations et radiations		
Ambiances lumineuses		
Horaires de travail (soir, nuit, 12 heures, autres)		
Stress, épuisement professionnel, santé mentale		

3. Pour chacune des cases où vous avez coché «oui», exposez de façon détaillée les risques identifiés :

Exemple : Horaires de travail

- Quarts de nuit
- Longues périodes de travail entraînant de la fatigue

4. Faites l'adéquation entre les risques des postes analysés et la condition physique des travailleurs occupant ces postes. Quels sont les aménagements possibles pour diminuer les risques de ces postes et accommoder les travailleurs ?

Nom du travailleur : _____

Poste occupé : _____

Risques identifiés	Capacité du travailleur	Aménagements possibles
ex. Quart de nuit	ex. Difficulté à trouver le sommeil le jour et besoin d'un temps de récupération plus long	ex. Transférer le travailleur sur le quart de jour.
ex. Travail debout durant de longues périodes	ex. Difficulté à demeurer stable et besoin d'arrêts fréquents.	ex. Installer un tabouret au poste de travail.

5. Pour procéder à la prévention des risques pour tous les postes de travail de l'organisation, répondre aux questions suivantes.

Nom de l'établissement :	
Fiche préparée par :	
Date :	No de la fiche :

Décrire le danger ou le problème :

Correctifs à apporter	Nom du responsable	Échéancier	Ordre de priorité	Remarques

Moyens à prendre pour contrôler la situation	Nom du responsable	Échéancier	Ordre de priorité	Remarques

FICHE No 10. LA FORMATION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

Les travailleurs âgés. Incapables de recevoir de la formation?

Dans plusieurs entreprises, lorsque des changements sont implantés, la formation est offerte aux plus jeunes et très peu aux travailleurs âgés. Cette situation repose sur des automatismes et des habitudes, de même que sur des préjugés :

- les plus vieux sont moins performants
- ils sont résistants au changement
- ils sont incapables de recevoir de la formation
- leurs capacités d'apprentissage sont déclinantes
- ils s'en vont à la retraite, donc c'est inutile.

Dans la fiche sur les mythes, nous avons discuté de ces préjugés. Nous avons notamment conclu que ce n'est souvent pas l'âge en soi qui cause problème pour l'apprentissage, mais la nature du travail que l'on a exercé sa vie durant. En d'autres termes, un travail qui sollicite les capacités permet d'entretenir les capacités! On revient donc encore à la nécessité de penser le vieillissement en relation avec le travail, son organisation, ses conditions. Pour le moment, examinons quelques pistes pour adapter la formation aux situations de travail.

Quelques principes d'enseignement

- On apprend mieux dans un environnement agréable et confortable.
- On retient plus facilement une nouvelle information si elle est reliée à ce qu'on sait déjà.
- Il y a différentes façons d'apprendre : certains sont plus à l'aise avec la théorie, d'autres avec la pratique. Compte tenu que plusieurs enseignements nécessitent les deux types de contenu, il faut prévoir une alternance.
- Il est préférable de présenter d'abord le portrait global de ce qui doit être appris et de décortiquer par la suite en plusieurs parties, que de partir de petits éléments sans que l'apprenti ne sache où il s'en va.
- Pour plusieurs, la participation augmente la rétention d'information. La pratique développe l'habileté.

Avantages de l'adaptation de la formation aux besoins de l'apprenti

- Apprentissage plus rapide
- Transmission de l'apprentissage plus facile
- Contexte d'apprentissage motivant
- L'apprenti s'approprie le changement.

Conditions favorables

Bien entendu, peu importent les méthodes retenues, certaines conditions favorisent le changement et la formation et doivent être prises en compte par l'entreprise qui désire former les travailleurs :

- information
- mise sur pied d'un comité paritaire de formation
- objectifs de formation validés par les employés
- possibilité réelle pour les travailleurs de faire valoir leur point de vue
- formation sur une base volontaire
- contenus qui reflètent la réalité du travail.

Application : Objectifs et méthodes de formation

1. Quel est l'objectif principal de l'activité de formation ?

2. Avez-vous communiqué cet objectif aux employés ? _____

(Si la réponse est non, il est préférable de communiquer votre objectif de formation aux employés afin de le valider et le bonifier, s'il y a lieu)

3. Quelle a été la réaction des employés ?

4. Quels sont vos objectifs spécifiques de formation ?

5. Quelles sont les principales caractéristiques des apprentis (faites l'exercice pour tous les apprentis) ?

Nom de l'apprenti :	
Nombre d'années de scolarité	
Champ de spécialisation	
Participation à des activités de formation continue (les énumérer)	
Nombre d'années d'expérience	
Nombre de postes différents occupés	
Type de travail effectué	
Ancienneté au poste actuellement occupé	
Besoins d'apprentissage (à valider avec l'apprenti)	

6. Avez-vous songé à donner votre projet de formation à un consultant ou allez-vous réaliser la formation à l'interne ?

7. Qui sera le formateur ?

8. Quel est votre budget pour la réalisation de l'activité de formation ?

9. Combien de temps prévoyez-vous pour l'activité d'apprentissage ?

10. Comment allez-vous évaluer l'atteinte des objectifs d'apprentissage ?

FICHE No 11. TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE

La transmission des savoir-faire chez *Métal Houde*

Suite à la vérification des intentions de retraite des travailleurs, la direction de *Métal Houde* (entreprise fictive), en collaboration avec le comité de travail mis en place, a développé un programme de retraite progressive pour permettre aux travailleurs âgés de quitter progressivement l'entreprise et à la relève d'apprendre les trucs du métier avant leur départ. Le programme de parrainage mis sur pied parallèlement au programme de retraite progressive visait les objectifs suivants :

- Permettre aux travailleurs d'expérience de transmettre leur savoir et leurs connaissances à la relève
- Reconnaître le savoir et l'expérience des travailleurs
- Permettre à la relève d'être autonome dans l'exécution du travail.

Le programme a donc été conçu selon les étapes suivantes :

- Création d'un comité de formation;
- Évaluation des postes par les employés expérimentés et le comité mis en place
- Élaboration d'un plan de relève par le comité de travail et la direction
- Élaboration de plans d'entraînements avec l'aide d'une ressource spécialisée en formation
- Formation des formateurs
- Jumelage des employés expérimentés avec certains employés identifiés comme relève
- Transmission des savoirs.

Un sondage réalisé auprès des employés a permis de constater que les travailleurs ont beaucoup apprécié le parrainage. En effet, il est source de valorisation pour les travailleurs d'expérience et permet aux plus jeunes d'acquérir davantage de confiance dans la réalisation de leur travail.

Définition

Processus par lequel l'expérience et les apprentissages accumulés en cours d'emploi sont transmis entre les travailleurs.

Avantages

- Prévention de l'usure due au travail et des blessures. Les travailleurs expérimentés développent des mécanismes de protection qu'ils peuvent enseigner aux plus jeunes.
- Revalorisation des travailleurs en fin de carrière.
- Répit pour les travailleurs en fin de carrière.
- Maintien potentiel en emploi de travailleurs à qui on offre de nouvelles tâches, brisant ainsi la routine.
- Apprentissage plus rapide des «trucs du métier» par les nouveaux employés ou les travailleurs nouvellement affectés à une tâche donnée.

Inconvénients

- Mise de côté des travailleurs plus expérimentés une fois qu'ils ont formé les plus jeunes.
- Dépossession des travailleurs de trucs du métier dont la possession constitue un prestige.
- Ces inconvénients possibles sont liés à l'histoire de l'entreprise, notamment aux modalités en place (ou passées) de transmission des savoir-faire entre travailleurs ou de leur appropriation par l'entreprise.
- Stress possible lié aux nouvelles exigences.

Conditions favorables

- Les novices doivent pouvoir côtoyer régulièrement les plus expérimentés (CCTM, 2002).
- La proximité physique des postes (Cloutier 2002) et un niveau de bruit qui permet de se parler sont également des conditions qui permettent à la transmission de se faire au quotidien.
- L'embauche ou l'affectation des nouveaux employés à des tâches doit se faire avant que les anciens quittent. Le délai entre les départs et les arrivées (ou affectations) doit être suffisant pour permettre l'entraînement.

Obstacles

- Fardeau de travail
- Risque ou perception de risque de mise à l'écart après la transmission
- Délai trop court entre les départs et les embauches de nouveaux travailleurs
- Des conditions de travail insatisfaisantes ont deux conséquences en termes de transmission des connaissances :
 - o ceux qui sont formés partent à mesure
 - o les plus anciens qui les ont formés se découragent devant ce qu'ils perçoivent comme du temps perdu et des énergies gaspillées

Étapes du compagnonnage

Étape 1 : Plan d'entraînement

Étape 2 : Choix des compagnons

Selon les postes ciblés, quelle est la personne qui peut et qui veut transmettre ses connaissances à une autre personne.

Étape 3 : Formation du compagnon

- Vérifier la disponibilité et l'intérêt du compagnon
- Vérifier la capacité du compagnon à transmettre ses connaissances
- Donner la formation de base d'un formateur
- S'assurer que le plan de formation traduit bien ce que le compagnon peut et veut transmettre.

Étape 4 : Choix de l'apprenti

- Déterminer les personnes susceptibles d'occuper le poste.
- Déterminer si la personne a les pré-requis et la capacité d'apprendre

Étape 5 : Établissement du contact et d'une entente entre le compagnon et l'apprenti

- Définition des rôles
- Processus d'apprentissage
- Coordination des participants
- Procédures à suivre.

Étape 6 : Évaluation en cours d'apprentissage

- Soutenir l'apprenti et le compagnon
- Identifier les forces et les faiblesses
- Suggérer des moyens correctifs
- Évaluer si les notions transmises sont en lien avec les objectifs visés.

Étape 7 : Évaluation finale.

Formaliser ou ne pas formaliser la transmission du savoir-faire?

La réponse peut sembler évidente, à telle enseigne qu'on peut même se demander pourquoi une telle question! En effet, la mode est à la formalisation et à la codification des savoirs.

Pourtant, d'autres aspects de la transmission des savoir-faire sont ainsi mis de côté. Par exemple, dans quelle mesure l'organisation du travail elle-même permet-elle la transmission au quotidien des savoir-faire? Dans toute activité de travail qui implique plus d'une personne il y a nécessairement échange pour coordonner les actions, contrôler l'exécution, décider des objectifs et moyens, répartir les tâches, etc. Au cours de ces échanges se manifeste aussi l'entraide au quotidien, au cours de laquelle sont échangées les connaissances détenues par les travailleurs. Cet échange implique des conditions préalables d'organisation :

- latitude dans l'exécution du travail
- niveau de bruit raisonnable
- proximité suffisante ou moyens adéquats de communication
- délais d'exécution qui tiennent compte de la nécessité de ces échanges.

Bref, la transmission des savoir-faire et de l'expérience accumulés fait souvent partie du travail lui-même... à condition que le temps pour ce faire soit disponible et que l'espace le permette.

Ce n'est pas à dire que toute transmission doit être informelle, mais bien qu'il y a au moins deux plans où engager la réflexion :

- qu'est-ce qui doit être formalisé et de quelle manière?
- que peut-on faire, au quotidien, pour que les travailleurs soient en mesure d'avoir les échanges normaux qui leur permettent l'entraide et donc la transmission de ce qu'ils savent au sujet du travail?

Mesures gouvernementales

Emploi Québec. Apprentissage en milieu de travail¹⁰

Cette mesure est fondée sur la pratique du compagnonnage, c'est-à-dire une méthode par laquelle les employés plus expérimentés forment, en situation de travail, leurs collègues moins expérimentés. Ceux qui donnent la formation sont désignés par l'appellation «compagnon», ceux qui la reçoivent par l'appellation «apprentis».

Trente et un métiers¹¹ font à ce jour partie du programme et sont sanctionnés par un certificat de qualification professionnelle. Les normes professionnelles, les

¹⁰ Pour plus d'information :

<http://emploiquebec.net/francais/employeurs/qualification/apprentissage/index.htm>

© Gestion concertée des ressources humaines

Charles Brûlotte, avril 2003 et

© INRS – Urbanisation, culture et société / TRANSPOL (www.transpol.org)

Chantale Lagacé, avril 2003

exigences d'obtention du certificat de qualification, la durée globale de l'apprentissage et les critères d'admissibilité au programme ont été définis par des employeurs et travailleurs des secteurs correspondant aux métiers.

Pour être admissible :

- l'entreprise doit
 - o offrir des conditions de formation satisfaisantes (équipement, techniques, conditions de travail, hygiène, sécurité)
- le futur apprenti doit
 - o avoir au moins 16 ans
 - o être en emploi dans l'entreprise
- le compagnon doit
 - o exercer un métier du programme
 - o être un travailleur expérimenté
 - o pouvoir communiquer facilement et avoir un bon jugement
 - o suivre la session de formation donnée par Emploi-Québec.

Ce programme fournit des moyens pour structurer le processus d'apprentissage : carnets d'apprentissage, guide du compagnon, formation de formateurs, soutien au compagnon de la part d'Emploi-Québec. Une aide financière est également offerte.

¹¹ Par exemple : fabrication de moules, matriçage, mécanique industrielle, outillage, programmation et conduite de machines-outils à commandes numériques, soudage, soudage-montage, tôlerie de précision, usinage.

© Gestion concertée des ressources humaines

Charles Brûlotte, avril 2003 et

© INRS – Urbanisation, culture et société / TRANSPOL (www.transpol.org)

Chantale Lagacé, avril 2003

Application : Transmission des savoir-faire.

Reprenez les résultats de la fiche no 4, (Description de la main-d'œuvre de l'entreprise) ou répondez aux deux questions suivantes :

- Quelle est la répartition actuelle de la main-d'œuvre par poste, département?
Faire l'exercice par âge.
- Pour chacun des postes et des départements, quelles sont les qualifications détenues par les travailleurs?

1. Y a-t-il des postes vacants? Lesquels? Pour quelle(s) raison(s)?

2. Même question projetée sur :

- 6 mois
- 1 an
- 2 ans
- 5 ans

3. La main-d'œuvre nécessaire pour combler ces postes pourrait-elle être entraînée à l'interne? À quelles conditions?

4. Les travailleurs vieillissants pourraient-ils être mis à contribution? Comment?

5. Pour chacun des postes ou départements visés, y a-t-il des mécanismes formels ou informels de partage de l'expérience acquise en cours d'emploi? Quels sont-ils?

- Mécanismes formels

- Mécanismes informels

6. Quels sont les obstacles au développement de telles pratiques dans l'entreprise? Pour chacun des éléments proposés, décrivez de manière précise ce qui vous vient en tête.

- Organisation du travail :

- Attitudes :

- Fardeau de travail :

- Organisation spatiale des postes de travail :

- Niveau de bruit :

- Autres :

7. Quelles seraient les conditions pour favoriser les pratiques de transmission de l'expérience et des savoir-faire? Pour chacun des éléments proposés, décrivez de manière précise ce qui vous vient en tête.

- Organisation du travail :

- Attitudes :

- Fardeau de travail :

- Organisation spatiale des postes de travail :

- Niveau de bruit :

- Autres :

8. Quels seraient les objectifs de la formalisation des mécanismes de transmission?

9. Quels en seraient les avantages?

10. Quels en seraient les inconvénients?

11. Quelles en seraient les modalités?

FICHE No 12. LES MANUELS D'APPRENTISSAGE

Le développement de manuels d'apprentissage pour faciliter la transmission des connaissances

L'entreprise métallurgique *DBM* (nom fictif) a convenu, il y a quelque temps déjà, que les nouveaux employés étaient jumelés, dès leur embauche, à des anciens pour permettre aux premiers d'acquérir plus rapidement les savoir-faire des travailleurs d'expérience.

Dernièrement, la direction de l'entreprise a constaté que la formation reçue à l'embauche n'était pas complète et que des travailleurs d'expérience omettaient involontairement d'expliquer certaines tâches aux nouveaux travailleurs ou n'étaient tout simplement pas à l'aise pour expliquer les techniques du métier aux apprentis.

Afin de remédier à la situation, l'entreprise *DBM* a décidé de recourir à une firme externe pour mettre en place un processus uniforme de transmission des connaissances.

Des plans d'entraînement ont été conçus pour chaque poste pour englober les différents processus de travail du début à la fin. Ces plans d'entraînement ont, par la suite, été insérés dans un manuel d'apprentissage destiné aux apprentis et aux compagnons.

Les résultats : les employés étaient beaucoup mieux outillés pour transmettre leurs savoirs et leurs connaissances et les apprentis étaient efficaces beaucoup plus rapidement. De plus, il était plus facile de mesurer les progrès faits par les nouveaux employés au travail.

Définition

Instrument de travail facilitant la transmission des savoir-faire entre les travailleurs d'expérience et les novices. Il présente les rôles de l'apprenti et du formateur, de même que les principes à respecter pour que l'activité d'apprentissage soit un succès. Les tâches sont regroupées sous quatre blocs principaux : les notions de base, les tâches quotidiennes préalables aux opérations, les tâches quotidiennes d'opération et les tâches quotidiennes suivant les opérations. Une appréciation des acquis est également incluse dans le manuel d'apprentissage.

Avantages

- Processus structuré de transmission des connaissances.
- Apprentissage complet des différentes étapes de travail.
- Consignation par écrit des procédés de travail.
- Suivi régulier du rythme d'apprentissage.
- Clarification des rôles et responsabilités des formateurs et des apprentis.
- Évaluation des acquis des apprentis.

Inconvénients

- Stress possible pour l'apprenti et le formateur.
- Possibilité de transformation de la relation formateur/apprenti en relation supérieur/subordonné.
- Évaluation des apprentissages par le formateur (possibilité de subjectivité).
- Conflits entre pairs si l'évaluation est dévolue au compagnon.

Conditions favorables

Les «experts», c'est-à-dire les travailleurs d'expérience doivent participer à l'élaboration des plans d'entraînement (sur une base volontaire), puisque ce sont eux qui connaissent bien leur travail et qui devront, éventuellement, former les nouveaux employés.

Il est préférable que les formateurs participent à une séance de «formation des formateurs»¹² avant d'être jumelés à de nouveaux travailleurs. Cette activité de formation d'une durée de 12 heures permet aux employés de développer les techniques de communication et d'andragogie, facilitant ainsi la transmission des apprentissages.

¹² Ces formations sont offertes par des firmes-conseil en ressources humaines agréées comme organisme formateur par Emploi-Québec.

Étapes de réalisation d'un plan d'entraînement

- Établir la liste des postes pour lesquels des plans d'entraînement doivent être élaborés.
- Cibler les employés qui détiennent l'expertise pour chacun des postes retenus.
- Préparer ou réviser les descriptions de tâches pour chacun de ces postes.
- Rencontrer les employés concernés durant leur travail et établir les éléments suivants :
 - o Les **notions de base** par rapport au travail effectué (par exemple : instruments utilisés, notions de santé et sécurité, normes de qualité...)
 - o La procédure à suivre **avant de commencer** les opérations (par exemple : se référer à l'horaire pour connaître le nombre de pièces à fabriquer, procéder au marquage de la pièce de base ...)
 - o La **procédure d'opération** (par exemple : marquer les types de soudage appropriés sur le métal, déplacer la pièce ...)
 - o La procédure à suivre **après les opérations** (par exemple : terminer l'opération d'assemblage selon le plan, ranger ses outils de façon sécuritaire et ordonnée, ...)
- Prendre des photos ou filmer le travailleur dans l'action.
- Transcrire toutes les informations recueillies ainsi que les photos dans un manuel d'apprentissage et y ajouter les éléments suivants :
 - o L'objectif poursuivi par le programme.
 - o Le rôle de l'apprenti.
 - o Le rôle du formateur et ses responsabilités.
 - o Les principes facilitant l'activité d'apprentissage (compagnonnage).
 - o L'explication de l'appréciation des acquis.
 - o Le volet d'évaluation pour chacune des étapes de la formation.
 - o L'attestation de compagnonnage.
- Valider le manuel d'apprentissage avec l'employé et le superviseur.

Mesures gouvernementales

Le Fonds national de formation de la main-d'œuvre¹³

Le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) sert à subventionner des projets de formation pour les employeurs assujettis à la loi. La préparation des manuels d'apprentissage et l'appui d'une ressource externe peuvent donc être subventionnés par le FNFMO. L'affectation des budgets du FNFMO, déterminée par la Commission des partenaires du marché du travail, varie annuellement. Le FNFMO subventionne quatre grands domaines d'activités :

- la formation de la main-d'œuvre en emploi
- la recherche appliquée
- la promotion de la qualification de la main-d'œuvre
- les interventions sectorielles en matière de formation de la main-d'œuvre.

Pour 2003, les sommes allouées à la formation en entreprise ont été attribuées à des projets :

- de détermination des besoins de formation
- de formation de formateurs
- d'évaluation d'activités de formation
- de formation comme telle.

¹³ Des renseignements supplémentaires sur le FNFMO sont disponibles à l'adresse suivante : <http://emploi.quebec.net/francais/employeurs/loiformation/fondsnational.htm>

Application : Les manuels d'apprentissage

1. Quels sont les postes, y compris administratifs, où l'embauche et la formation sont les plus critiques? (recrutement difficile – taux de roulement élevé – temps de formation assez long)

Poste 1 : _____

Poste 2 : _____

Poste 3 : _____

Poste 4 : _____

Poste 5 : _____

2. Quels sont les postes, y compris administratifs, où un seul travailleur est formé pour occuper le poste ?

Poste 1 : _____

Poste 2 : _____

Poste 3 : _____

Poste 4 : _____

Poste 5 : _____

3. À la lumière des réponses aux deux premières questions, quels sont les emplois ou postes, y compris administratifs, pour lesquels il faudrait organiser des activités de transmission des savoir-faire?

4. Existe-t-il des descriptions de tâches pour tous les postes de l'organisation?

5. Si non, quels sont les postes critiques pour lesquels il n'y en a pas ?

Poste 1 : _____

Poste 2 : _____

Poste 3 : _____

Poste 4 : _____

Poste 5 : _____

Autres : _____

6. Pour chacun des postes critiques, identifiez un employé qui pourrait agir comme formateur (sur une base volontaire):

Poste	Employé formateur identifié et volontaire

7. Prévoyez-vous offrir une formation pour les formateurs?

8. Si oui, à l'interne ou à l'externe?

9. Quel budget prévoyez-vous?

10. Pour chacun des postes susmentionnés, évaluez le temps requis pour l'activité de transmission des apprentissages :

Poste	Temps estimé

11. Combien d'employés-apprentis seront désignés pour chacun des postes et quelles sont les règles de sélection internes?

12. Identifiez, pour chacun des postes critiques, les employés-apprentis qui seront formés (en terme de capacité d'apprentissage, d'intérêt et de compétences).

Poste	Employés-apprentis identifiés

FICHE No 13. TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE PAR LA FORMATION ASSISTÉE PAR ORDINATEUR

La formation assistée par ordinateur comme méthode de transmission des savoir-faire.

L'entreprise ABC va bientôt perdre 3 employés de 60 à 65 ans qui prendront leur retraite d'ici quelques mois. L'usine compte un peu plus de 40 employés et plusieurs de ceux-ci se réfèrent régulièrement aux employés d'expérience pour discuter de leurs problèmes quotidiens de travail. Bien qu'ils n'aient pas de formation technique, ces travailleurs ont beaucoup de savoir lié à leur expérience et connaissent la machinerie sur le bout des doigts. Leur savoir-faire leur permet de résoudre la plupart des situations problématiques, bien souvent de façon intuitive. Autant la direction de l'entreprise, les techniciens que les journaliers respectent ces travailleurs pour leurs compétences et leur efficacité.

Pour faire face à cette situation, l'entreprise a décidé de mettre en place une structure de formation qui permettra, avant le départ des travailleurs, de transmettre de façon formelle leur savoir-faire aux autres employés. C'est l'approche pédagogique de type compagnonnage qui a été retenue, compte tenu du fait que les employés ont besoin de revoir régulièrement les méthodes à utiliser et que les compétences développées sont majoritairement d'ordre technique. Cette approche étant limitée dans le temps, on a opté pour un moyen permettant de conserver de façon plus efficace le savoir-faire des travailleurs. L'utilisation d'une application informatique est apparue comme un moyen de structurer la formation au plan technique, de documenter les méthodes de résolution de problème et de servir d'outil de référence. Les séquences vidéo, les photos, la narration et les schémas permettent de transférer efficacement un contenu technique.

Définition

Les formations utilisant un support multimédia géré par une application informatique font partie de cette nouvelle vague appelée «formation assistée par ordinateur (FAO)» ou plus communément «*e-learning*». Des logiciels tels que *PowerPoint*, *Director*, *Dreamweaver* ou *Flash* peuvent être utilisés afin de concevoir une application pédagogique informatique. Plusieurs applications peuvent être créées sans qu'il s'agisse nécessairement d'une formation. Intégrer un plan de formation avec du multimédia dans un but pédagogique requiert à la fois des compétences techniques et pédagogiques complexes.

Avantages

- Permet aux employés de développer leur savoir-faire rapidement et simplement.
- L'employeur y trouve une méthode pédagogique précise, uniforme et rapidement accessible.
- Offre une flexibilité en terme de temps et de lieu à la formation.
- Réduit les coûts de formation, même si un investissement important est requis pour le développement (par exemple : réduction des frais de déplacement, du temps de formation, normalisation des contenus de formation)
- Uniformise la formation, ce qui est avantageux pour une entreprise qui possède plusieurs sites éloignés.

Obstacles

- Suppose une connaissance de base de l'informatique de la part des utilisateurs.
- Réduit les contacts humains.
- Nécessite l'acquisition d'équipement coûteux.
- Nécessite des personnes compétentes pour le développement, le maintien et la mise à jour.
- Le développement peut coûter cher.

FICHE No 14. FORMATION PRÉPARATOIRE À LA RETRAITE

Un service apprécié par les travailleurs.

Pour plusieurs, le sujet de la retraite est encore tabou et ne peut pas être abordé librement... c'est un signe du vieillissement... le sentiment de ne plus être utile peut parfois frapper les gens de plein fouet au matin de leur première journée dans le merveilleux monde de la retraite... C'est pourquoi il est important de s'y préparer! Comme nous nous sommes préparés à entrer sur le marché du travail à l'aube de la vingtaine, nous nous préparons à en sortir vers l'âge de 65 ans.

La responsable des ressources humaines de l'entreprise *Pouliot* (nom fictif) a pris conscience de l'importance de la préparation à la retraite dans le cadre du projet de gestion prévisionnelle tenu durant l'année 2002-2003. Pour plusieurs, la retraite fut plus une source d'insécurité que de sécurité : deux travailleurs sur les quatre partis à la retraite sont revenus pour demander s'ils pouvaient réintégrer le travail ou faire d'autres tâches pour être utile à l'entreprise ! Ils ne pouvaient supporter de ne rien faire et de rester à la maison.

Suite à cet événement, la responsable des ressources humaines rencontra la direction de l'entreprise *Pouliot*, ainsi que le comité de travail mis sur pied dans le cadre du projet de gestion prévisionnelle. Ensemble, ils en sont venus à la conclusion que les travailleurs méritaient que l'on mette sur pied un programme de préparation à la retraite pour qu'ils puissent vivre cette transition de façon harmonieuse avec eux-mêmes et leur entourage.

Le comité de travail, en collaboration avec la responsable des ressources humaines, a donc mis sur pied un plan de formation touchant les différents aspects importants à aborder à l'aube de la retraite :

- Aspect financier
- Aspect social
- Aspect psychologique
- Dimension juridique
- Santé.

Les responsables du projet de formation ont communiqué avec des spécialistes pour ces différents volets et ceux-ci sont venus dans l'entreprise offrir la formation aux travailleurs volontaires et à leur conjoint également.

Cette expérience fut véritablement un succès. Certains travailleurs auraient bien aimé recevoir une telle formation dès l'âge de 30 ans afin de mieux prévoir l'aspect financier de la retraite. Le message fut entendu et depuis ce temps, à l'automne, le programme de formation préparatoire à la retraite est offert à tous les travailleurs de l'entreprise *Pouliot* et leurs conjoints intéressés par le programme.

Définition

Formation permettant au travailleur de se préparer à la retraite à travers différents volets :

- Les finances
- Le côté social
- La dimension psychologique
- Les aspects juridiques
- La santé.

Les commissions scolaires, certaines universités, les CLSC et certaines compagnies d'assurance peuvent vous donner des noms de formateurs et / ou des contenus de cours.

La Régie des rentes du Québec offre aussi du soutien concernant l'aspect financier de la retraite. On trouve notamment sur son site Internet (www.rrq.gouv.qc.ca) une méthode de calcul pour estimer les besoins financiers à la retraite, les revenus prévisibles, les besoins d'épargne, etc.

Avantages

- Sécurise les travailleurs face à la retraite.
- Permet aux travailleurs d'être mieux préparés.

Inconvénients

Certains employés peuvent être inquiets face à l'information financière dispensée dans de telles formations. En effet, pour certains, cette formation aurait dû avoir lieu des années auparavant pour leur permettre de mieux planifier leur retraite. Cela occasionne des frustrations que les responsables du dossier formation doivent être en mesure d'identifier, afin de bien gérer ces réactions.

Étapes à suivre

- Sonder l'intérêt des employés pour former un groupe de participants.
- Inventorier les ressources pour un cours de préparation à la retraite.
- Évaluer les offres de service d'après leur pertinence en fonction des besoins des participants.
- Identifier la ressource externe retenue.
- Négocier un plan de contenu de cours.
- Signer une entente de service stipulant le nombre d'heures de formation, les contenus de formation, la date prévue et les ressources matérielles nécessaires pour donner la formation.
- Évaluer la formation.

Contenu de la formation

Aspect financier :

- Planification d'un budget
- Évaluation des revenus à la retraite.

Aspect social :

- Adaptation avec le conjoint, les amis
- Nouvel équilibre dans les rapports sociaux
- Nouveau rôle social.

Aspect psychologique :

- Changement de rythme de vie, de réseau social, d'habitudes
- Transition travail/retraite.

Dimension juridique :

- Testament et succession
- Mandat en cas d'inaptitude
- Régimes matrimoniaux
- Testament biologique.

Santé :

- Changements physiques
- Alimentation
- Exercice physique.

BIBLIOGRAPHIE

Beausoleil, J. (1998). Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante, Montréal : INRS-Urbanisation, culture et société.

Bégin, S. (2003), «Les baby-boomers s'en vont : comment transmettre leur savoir?», allocution prononcée au colloque La formation en milieu de travail. Des moyens aux résultats, Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec et Commission des partenaires du marché du travail, Québec, 28 mars 2003.

Bellemare, D., Poulin-Simon, L., Tremblay, D.-G. (1998) Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante. Enjeux, politiques et défis de gestion, Québec : Université du Québec, Télé-Université.

Bellemare, D., Poulin-Simon, L., Tremblay, D.-G. (1995), «Vieillesse, emploi, préretraite : les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante», Relations industrielles, 50, 3 : 483-513.

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2002), Travailleurs vieillissants, www.cchst.ca/reponsesst/psychosocial/aging_workers.html (adapté de Laville et al, (1998), «Les travailleurs âgés», Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, 4^e édition, Bureau international du travail).

Cloutier, E. (2000), «Les mutations du travail», Travailler et apprendre tout au long de la vie. Cahier des ateliers, 7^e colloque Gérard Picard, CSN, Québec, 20 et 21 novembre 2000 : 139-143.

Cloutier, E., LeFebvre, S., Ledoux, É. (2002), «Transfert de connaissances entre générations : le cas de l'usinage», La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre, 57^e congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, 29 et 30 avril 2002.

de Coninck, F. (1998), «Les bonnes raisons de résister au changement», Revue française de gestion, no 120 : 162-168.

Crespo, S., Beausoleil, J. (1999) La sortie anticipée d'activité des travailleurs de 45 à 64 ans. Fiches techniques, Montréal : INRS- Culture et société.

D'Allondas, A.G. (2002) «La relation âge et créativité sociale : nouveaux enjeux, nouvelles réalités», Problèmes économiques, 2, 768 : 21-27.

D'Amours, M. et al (1998) Le chômage de longue durée des travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus. Expériences individuelles, stratégies d'entreprises et politiques publiques, Montréal : INRS- Culture et société.

David, H. et al (2001), «Vieillesse, organisation du travail et santé», Pistes, 3,1 : 1-40.

David (1991) «Les incidences du vieillissement au travail. Une perspective écologique» dans R. Blouin et al, (dirs) Vieillir en emploi, Ste-Foy : Les Presses de l'Université Laval : 31-50.

David, H. (1997) «Le vieillissement au travail et en emploi. Bilan synthèse des travaux récents», Lien social et politiques, no 38 : 51-62.

Demazière, D. (1995) Sociologie du chômage, Paris : La Découverte.

Développement des ressources humaines Canada (2000), Les programmes d'adaptation pour les travailleurs âgés. Étude bilan

Développement des ressources humaines Canada (2002), La conciliation travail-vie dans les milieux de travail canadiens. Vieillissement de la main-d'œuvre, <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/aging-workforce-fr.cfm>

Duchesne, L. (2002), La situation démographique au Québec. Bilan 2002, Québec : Institut de la statistique du Québec

Gaullier, X. (1988) La deuxième carrière. Âges, emplois, retraites, Paris : Seuil.

Gilles, M., Rogez, I. (eds) (2002) «Dossier : Prévoir aujourd'hui l'entreprise de demain», Travail et changement, avril 2002 : 7-19.

Grenier, A. (1999), Le marché du travail après 45 ans : un milieu en mutation, Emploi-Québec, Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail.

Guérin, G. (1991) «Les pratiques de gestion en matière de vieillissement», dans R. Blouin et al, (dirs) Vieillir en emploi, Ste-Foy : Les Presses de l'Université Laval : 51-89.

Guérin, G. et al (1995) Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus. Montréal : Université de Montréal, École des relations industrielles.

Guillemard, A.-M. (1991) «Être vieux ou vieille, une question de jugement social», dans David, H. (dir.), Le vieillissement au travail. Une question de jugement, actes du colloque de l'IRAT, Montréal, 1989.

Hallé, G. (2002), «Les enjeux du vieillissement et l'état de la réflexion à la CSN», allocution présentée au 57^e congrès des relations industrielles de l'Université Laval La gestion des âges. Faire face à un nouveau profil de main-d'œuvre, 29 avril.

Hart et al (2000?) «Le recrutement et la formation de la main-d'œuvre dans les entreprises de la fabrication métallique et électrique d'usage industriel», Ile des Soeurs : Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle.

Jalette, P., Villeneuve, D. (2002), Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre. Stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, Québec : Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre.

Lagacé, C. (2003), Pratiques de gestion et représentations du vieillissement. Recherche exploratoire menée dans le secteur de la fabrication métallique industrielle, Rapport de recherche présenté au Comité sectorielle de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal : INRS- Urbanisation, culture et société / TRANSPOL.

Laliberté, S. (1998) Pratiques et politiques des entreprises du secteur des pâtes et papiers relatives aux travailleurs âgés de 45 ans et plus, Montréal : INRS- Culture et société

Laville, A. (1991) «Vieillesse des fonctions physiques et cognitives au travail», dans David, H. (dir.), Le vieillissement au travail. Une question de jugement, actes du colloque de l'IRAT, Montréal, 1989.

Laville, A. et al (1994), «Des relations âge-travail», Revue française des affaires sociales, 48,1 : 103-114.

Leroy, X., Rogez, I., Cardinal, A. (2000), Étude sur les phénomènes de vieillissement au travail. Représentations et mode de gestion dans neuf PME de la Région Nord-Pas de Calais, ARACT Nord- Pas de Calais

Lesemann, F., Ulysse, P.-J. (1997) «On ne vieillit plus aujourd'hui de la même façon qu'hier», Lien social et politiques, no 38 : 31-50.

Marquié, Paumès, Volkoff, S. (dirs) (1996) Le travail au fil de l'âge, Toulouse : Octares.

Marshall, V. W. (2001) «Canadian Research on Older Workers», symposium Problems of Older Workers à la conférence de International Association of Gerontology, Vancouver, juillet 2001

Mythes et réalité en regard des travailleuses et travailleurs d'expérience. Rapport-bilan de lectures et de recherche (2001), Compilé par le groupe Nadeau et Bellavance, Sherbrooke : Société de mise en valeur et de développement des ressources humaines.

Riverin, G. (2001), Portrait statistique de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, document de travail.

Rosen, B., Jerdee, T.H. (1988) «Managing Older Workers' Careers», Research in Personnel and Human Resources Management, 6 : 37-74.

Rosow, Jerome W. (1990), «Extending Working Life», in Irving Bluestone (dir.), The Aging of the American Workforce : Problems, Programs, Policies, Detroit : Wayne State University Press : 399-418.

Schneider, G. (1995), «Problèmes et perspectives des travailleurs âgés dans une société vieillissante», *Le travail dans le monde*, no 8, Genève : Bureau international du travail.

Statistique Canada (1995), «Le vieillissement de la main-d'œuvre», *Perspective*, printemps 1995. Compte rendu du symposium *Le vieillissement de la main-d'œuvre*, tenu le 30 septembre 1994 : 38-44.

Statistique Canada (2002), *Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe. Le Canada vieillit.*

Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus. Pour que toutes et tous profitent du plein emploi, Québec : Emploi-Québec, Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, 2003.

Thibault, N., Létourneau, E., Gauthier, H. (2000), «Nouvelles perspectives démographiques régionales 1996-2041. Concentration dans les régions métropolitaines et vieillissement accentué», *Bulletin de l'Institut de la statistique du Québec*, 4,2 : 1-6.

Tourville, Y. (2003), *Le vieillissement en emploi. Le cas d'une entreprise du secteur des services financiers. Une analyse stratégique*, Montréal : INRS- Urbanisation, culture et société.

Volkoff, S., Laville, A. (1998), «Le vieillissement au travail», dans Kergoat, J. et al (dirs), *Le monde du travail*, Paris : La découverte (Textes à l'appui).

Volkoff, S., Molinié, A.-F. (2002), *La démographie au travail pour anticiper le vieillissement*, Lyon : ANACT.

Volkoff, S., Molinié, A.-F., Jolivet, A. (2000), *Efficaces à tout âge? Vieillissement démographique et activité de travail*, (Paris?) : Centre d'étude de l'emploi.

Walker, A. (1997) *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi. Résumé de la recherche*, Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Warr, P. (1994) «Age and Job Performance»: in Snel, J. and Cremer, R. (eds.), *Work and Ageing: A European Perspective*, London: Taylor and Francis : 309-322.