

RAPPORT DU VOYAGE AU QUÉBEC (OCTOBRE-NOVEMBRE 2005)

Le Canada, notamment le Québec, a connu un retournement démographique brutal, et durable²⁸. A ce titre, ce pays apparaît comme un exemple particulièrement pertinent pour témoigner des conséquences de l'évolution démographique sur le marché de l'emploi et des actions entreprises par les pouvoirs publics et les acteurs économiques pour préserver niveau d'activité et richesse nationale. En effet, la société québécoise est actuellement marquée par un marché du travail touché par la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité. Pour autant, le Québec repose sur une économie caractérisée par un taux de croissance de près de 4% annuel, alimenté par un tissu industriel structuré autour de la TPE-PME. Enfin, le Québec apparaît profondément marqué par des choix de gestion publique contracycliques peu opportuns, dictés par des tensions liées aux surplus de main d'œuvre disponible dans les années 1980 : le secteur public a connu en effet des « dégraissages » massifs orientés vers les classes d'âges les plus élevées entre 1995 et 2000, qui faisaient suite aux actions menées par certaines entreprises du secteur privé, à l'orée du retournement démographique et de la pénurie de main d'œuvre.

I. Y A-T-IL PENURIE DE MAIN-D'ŒUVRE AU QUÉBEC ?

1.1. Les faits

Le discours dominant des professionnels de la gestion des ressources humaines des grandes entreprises privées et des administrations publiques est de mettre en avant un déséquilibre exceptionnel entre les effectifs des générations à la sortie et à l'entrée du marché du travail. Ce phénomène démographique a entraîné des perturbations dans l'allocation de ressources de main d'œuvre et fait anticiper un choc systémique de l'offre de main d'œuvre globale.

a) Le retournement démographique

Le retournement démographique n'a pas été anticipé.

Faisant suite à une période où le marché du travail était marqué par un sureffectif de l'offre par rapport à la demande – marché d'employeurs –, les

²⁸ Jacques LEGARE – STAT-CANADA- professeur émérite de démographie (Université de Montréal)

principales questions de politique économique étaient de maintenir un taux d'activité acceptable et de mettre en place les outils de sélection ou de discrimination positive à l'embauche, d'accompagnement social, et de redistribution au bénéfice des populations les plus précaires. Ainsi quatre groupes-cibles ont été définis (femmes, minorités visibles, autochtones, handicapés) pour bénéficier de programmes gouvernementaux d'aide à l'embauche ou au maintien dans l'activité. Par ailleurs, des politiques d'incitation au départ anticipé à la retraite ont été mises en place (disparition du « *mandatory retirement* » - ou âge légal de départ à la retraite²⁹), développement des programmes de retraites anticipées (« liberté 55 », mode de calcul dit « des 85 points » - 55 ans et 30 ans de cotisations...). En conséquence, en 2001, 49% des nouveaux retraités avaient moins de 60 ans et seulement 14% avait atteint l'âge normal de départ à la retraite, sans bénéficier de programme d'incitation. En 1976, les taux étaient inverses.³⁰ Les orientations de politique publique sont donc longtemps restées déterminées par l'urgence de la gestion et l'apurement d'un trop-plein de main-d'œuvre alors même que les nouvelles classes d'âge entraient sur le marché du travail avec des effectifs nettement moins importants que celles qui en sortaient.

Le solde migratoire ne compense pas le déficit des classes d'âges

Par ailleurs, contrairement au reste du Canada, le solde migratoire du Québec est nul ou légèrement négatif. L'obstacle linguistique, comme le souvenir d'un taux de chômage supérieur au taux moyen d'Amérique du Nord ne sont pas des facteurs compensés par une législation sociale plus généreuse. Le maintien de l'immigration récente au Québec n'est toujours pas garanti, les nouveaux arrivants cherchant fréquemment à rejoindre l'Ontario ou les États-Unis pour poursuivre leur intégration dans le marché Nord-Américain.

Les limites du progrès technique

Enfin, le progrès et l'innovation techniques ne pourront pas amortir la pénurie de main-d'œuvre. La structure capitaliste québécoise, marquée par la prédominance des TPE PME³¹, ne permet pas non plus de prévoir à

²⁹ La fédération des travailleurs du Québec indique que la définition d'un âge légal de départ à la retraite est contraire à la Charte. Cette question n'est plus un mot d'ordre syndical.

³⁰ Diane BELLEMARE, Vice Présidente à la recherche – Conseil du Patronat du Québec.

³¹ 95% du tissu industriel québécois est composé de PME

court terme une réallocation massive et rapide de la richesse nationale et de l'épargne disponible vers l'investissement dans les moyens de production³².

b) Départ massif des baby-boomers

Un chiffre illustre le problème : 75% des chefs d'entreprises au Québec vont prendre leur retraite dans les 8 prochaines années³³. Cette rotation inédite et largement non anticipée participe à l'absence de prise en compte, dans le secteur de la PME, de la question de la gestion des âges et du renouvellement des classes d'âges quittant le marché du travail.

Par ailleurs, les « dégraissages » massifs de la décennie 1985-1995, prolongés jusqu'en 2000 dans certains secteurs publics (santé, administration territoriale, éducation ou enseignement supérieur), s'inscrivaient dans une stratégie court terme d'utilisation de main-d'œuvre âgée comme population « tampon ». Ces pratiques ont bloqué l'accès à l'emploi, et par la suite les évolutions de carrière³⁴ de la génération suivante. Cette situation donnant lieu à la perception d'une « génération sacrifiée », la « génération X », entre les baby-boomers et les moins de 30 ans (« génération Y »).

Le diagnostic politiquement et socialement consensuel de la saturation des capacités d'intégration professionnelle a justifié la mise en place des outils de politique économique orientés vers le départ des classes d'âge des baby-boomers hors du marché du travail (liberté 55, établissement de programme de départ à la retraite progressive, ...). Ainsi, la tendance sociale à la sortie précoce de la population active subsiste dans certains secteurs et pose la question de l'intérêt au maintien dans l'emploi de façon aussi prégnante que celle de l'attractivité de l'emploi offert dans un marché qui s'est totalement retourné en l'espace de quelques années (marché d'employés).

c) L'évolution du mode de gestion des caisses de retraite

Ce retournement démographique conduit à déséquilibrer le rapport actifs/inactifs qui demeure un fondement de l'équilibre des caisses de retraite par capitalisation. Le système de retraite québécois est un système à trois étages :

³² Le taux d'épargne national des ménages est inférieur à 10%, ce qui limite l'augmentation de la masse monétaire M3 malgré un taux directeur historiquement bas et stable.

³³ Sources : Fédération des travailleurs du Québec, Conseil du Patronat du Québec,

³⁴ Gilles GUERIN, professeur titulaire de la chaire de Gestion des Ressources Humaines (Université de Montréal)

- le « premier étage » est constitué de la rente d'Etat, portée uniquement par les prélèvements sociaux et la fiscalité. Cette pension est la seule source de revenus après la retraite pour 60% des anciens actifs québécois. Ce régime minimal public verse une rente comprise entre 10 000 et 13 000 CAD (soit environ entre 7000EUR et 9300EUR).
- le « deuxième étage » correspond au régime complémentaire instauré par l'entreprise.
- le « troisième étage » est, le cas échéant, l'épargne-retraite individuelle constituée par le travailleur, et soumise à un régime fiscal dérogatoire.

Seuls 40% des actifs du secteur public sont concernés par le dispositif du « deuxième étage ». Initialement majoritairement assis sur un système de rentes fixes, ces avantages reposent maintenant de plus en plus sur un système de cotisations fixes, tant du fait de corrections boursières récentes que de l'anticipation d'une baisse des cotisants.

1.2. Les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre

a) L'exemple des personnels de soins

Le secteur de la santé est sans doute l'illustration la plus marquante de la pénurie de main-d'œuvre. De huit personnels de soins pour un retraité du secteur en 1985, on passe en 2008 à deux travailleurs actifs pour un retraité³⁵. Le manque d'infirmières s'est déclaré alors qu'un programme de départs massifs anticipés avait juste été conclu. Cet exemple continue d'être cité par tous nos interlocuteurs comme la preuve de l'inadaptation majeure des politiques publiques du milieu et de la fin des années 1990 aux réalités socio économiques québécoises. On pourrait considérer qu'en la matière, on est passé directement du mythe collectif du surplus de main-d'œuvre non maîtrisé au mythe collectif de la pénurie durable.

Les infirmières ayant quitté le monde du travail à un âge relativement jeune ont ainsi été rappelées pour poursuivre leurs activités, dans des conditions qu'elles ont pu fixer de façon quasi unilatérale (horaire de travail, jours de repos) et à des coûts horaires largement supérieurs, sous la forme de la création d'agences de prestations de services (individuelles ou collectives). Ainsi, elles ont pu cumuler le « deuxième étage » de leur pension de retraite avec des revenus d'activité parfois supérieurs aux traitements qu'elles

³⁵ Yves MASSE, directeur général du CHUM

pouvaient atteindre dans le système hospitalier classique. Le CHUM a posé en principe de gestion de ne pas recourir à ces agences³⁶, asséchant ainsi le marché de l'emploi qualifié de personnels de soins pour les autres structures médico-sociales, qui, elles, sont forcées d'y avoir massivement recours. Cette position de principe conduit également à fermer des unités de soins ou des services – notamment des unités de bloc – entraînant ainsi un décalage immédiat dans les délais de prise en charge des hospitalisations même urgentes. Cette circonstance traumatisante très concrète a un impact majeur dans la perception de la pénurie globale de main-d'œuvre de la société québécoise.

b) La découverte de secteurs de vulnérabilité dans certaines entreprises

Les grandes entreprises privées ou publiques³⁷ ont commencé à réagir face à la menace en identifiant leurs besoins de recrutement, selon les secteurs les plus exposés aux départs massifs. Hydro-Québec a pris conscience dans les années 1997-1999 de la problématique de la « relève » et du renouvellement de main-d'œuvre lors des départs à la retraite des classes d'âge du baby-boom. Entre 2009 et 2012, ces départs correspondent à des flux de 1300 personnes par an contre 200 par an entre 1980 et 1995³⁸. 40 % de l'effectif partira d'ici 8 ans. Devant cette crise, les solutions ont porté d'abord sur des politiques de rétention et d'étalement des départs, de court terme. Puis sur la mise en place de dispositif de partage du savoir-faire tacite – montrant en creux les limites de la mise en place de démarches de qualité globale et de définition de procédures. Puis ces entreprises ont engagé des études qui ont tenté de définir les secteurs les plus stratégiques, les plus marqués par ce savoir-faire tacite, et les plus touchés par les départs massifs à la retraite. Cela a permis de déterminer des zones de vulnérabilité, où l'effort de renouvellement devait prioritairement porter. La découverte de ces secteurs de vulnérabilité a accrédité la thèse de la pénurie globale de main-d'œuvre, même si elle en a également montré les limites ou en a fait ressortir les priorités.

Cette politique a un coût : le comblement prioritaire des postes de grande vulnérabilité (avant le départ des titulaires, en doublonnage...) est budgété à 1 900 000 CAD annuels.

³⁶ Renaud VIGNEAULT (CHUM)

³⁷ VIA RAIL, Hydro-Québec

³⁸ Jean-Luc CHABOT – Directeur de la relève et du développement – Hydro-Québec

c) La désertification des Collèges d'Enseignement Général et Professionnel (CEGEP)

Un autre indicateur est le faible niveau d'inscription en collège d'enseignement général et professionnel. Le Québec n'atteint toujours pas les standards occidentaux moyens en niveaux de formation générale, et surtout en nombre de jeunes entrants sur le marché du travail, titulaires d'une formation professionnelle qualifiante. Certaines entreprises ou certains secteurs offrent à des étudiants la possibilité de suivre des études professionnelles par l'obtention d'une bourse, sans contrepartie sur l'engagement de servir au sein de la structure après la fin du cursus.³⁹

Toutefois, des témoignages ont pu relativiser le manque global de main-d'œuvre qualifiée au Québec en soulignant la progression du nombre d'étudiants, et en notant le pourcentage d'actifs n'occupant pas pour l'instant d'emploi correspondant à leurs niveaux de qualification⁴⁰.

1.3. Les indicateurs aberrants

Certains indicateurs relativisent le constat et même le risque d'une situation de pénurie globale de main-d'œuvre⁴¹

a) L'absence de tension salariale à la hausse

Le premier constat est le niveau général des salaires, qui n'accusent pas de tension particulière à la hausse, avec une croissance de la masse monétaire totalement sous contrôle, un taux de change stable et un taux d'inflation maîtrisé⁴². En revanche, dans certains secteurs, nous avons constaté des augmentations très nettes des niveaux de rémunérations ou des avantages en nature (personnels de soins, professeurs d'université⁴³).

b) Le maintien d'un taux d'activité et d'un taux de chômage constants

Aucune tension nouvelle n'est apparue sur le marché du travail, alors même que la majorité de nos interlocuteurs posent en axiome de base le passage

³⁹ Hydro-Québec, CHUM.

⁴⁰ Frédéric LESEMANN (Institut National de recherche Scientifique – groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et de politiques sociales)

⁴¹ Diane BELLEMARE (Conseil du Patronat du Québec),

Frédéric LESEMANN (Institut National de recherche Scientifique – groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et de politiques sociales)

⁴² Diane BELLEMARE

⁴³ Réal JACOB –Professeur titulaire de GRH – HEC Montréal.

d'un marché d'employeurs à un marché d'employés. Selon Frédéric LESEMANN, l'essentiel de la main-d'œuvre « dégraissée » se trouvait dans des secteurs en déclin, ou marqués par l'investissement capitalistique et l'innovation technique (ressources naturelles). En conséquence, la pénurie appréhendée ne se produirait que dans certains secteurs spécifiques, de façon ponctuelle.

c) La non prise en compte des seniors en tant que groupe cible et en tant qu'objectif de protection syndicale

Enfin, il est à noter que si la population des seniors constituent un vivier de court et de moyen terme pour « taler » les pénuries de main-d'oeuvre dans les secteurs les plus touchés, aucun de nos interlocuteurs ne réclame la détermination de ce segment comme un groupe-cible (au même titre que les femmes, les minorités visibles, les autochtones ou les handicapés) pour la mise en place de programme public spécifique d'incitation, à l'allongement de la durée du travail.

Le discours officiel pose le principe d'une pénurie de main-d'œuvre. Or, cette pénurie n'est pas attestée sauf, dans certains secteurs spécifiques (santé ; bâtiment ; emplois qualifiés).

II – LES ACTIONS

A Montréal, nous avons été frappés par un discours quasi unanime sur la nécessité de changer l'approche des ressources humaines dans les entreprises. D'après nos interlocuteurs, nous sommes passés d'un marché d'employeurs à un marché d'employés. Dans ce contexte, le capital humain doit d'abord être considéré comme un investissement, plutôt que comme un coût.

Les conditions du marché du travail sont certes différentes selon les secteurs, comme exposé plus haut : il y a plus de turnover dans le privé que dans le public ; les problèmes de recrutement sont ciblés sur certains segments de marché (compétences techniques, secteur public). Cependant, indéniablement, tout le monde fait face à deux réalités :

- Un problème de « volume » : ainsi que nos interlocuteurs de HEC le soulignaient, la personne en elle-même n'est pas indispensable, ce qui est critique c'est plutôt quand tout le monde s'en va en même temps. Se pose ainsi un problème de transfert de compétences (70% du savoir est non universitaire).

- Un changement de la culture au travail : le personnel est de plus en plus volatile, les nouvelles générations n'ont pas le même rapport au travail que leurs prédécesseurs.

Dans ces conditions, les actions des entreprises sont basées sur un double leitmotiv : attirer la main-d'œuvre, puis la mobiliser pour la retenir.

2.1. Attirer la main-d'œuvre jeune

Le constat selon lequel les jeunes sont peu attirés par les emplois à caractère technique où les conditions de travail sont difficiles est manifestement partagé quels que soient les pays que nous avons visités. Au niveau microéconomique, les difficultés de recrutement ne sont pas nécessairement perçues comme une conséquence du vieillissement, mais plutôt comme une inadaptation des filières de formation initiale. Des agences gouvernementales, comme la Commission des Partenaires du Marché du Travail, développent des programmes d'aide au recrutement, à la formation et à la GPRH, notamment pour le secteur textile et manufacturier.

Face aux difficultés de recrutement, une entreprise comme Hydro-Québec agit en offrant des bourses d'étude aux jeunes (qui ne sont pas conditionnées à un travail ultérieur dans l'entreprise), en multipliant les interventions de communication et de partenariat auprès des universités et des écoles. Une action originale de parrainage a été ponctuellement entreprise, autour d'une compétence spécifique : un salarié pouvait recevoir 1000 CAD s'il proposait à l'entreprise une candidature extérieure pertinente sur le profil recherché. Hydro-Québec souligne également que le recrutement se fait à tous les âges, afin d'assurer un lissage de la pyramide des âges. Sinon, le risque est fort de recréer la même bulle d'une classe d'âge surreprésentée dans l'entreprise, au gré des politiques de « stop and go » dans le recrutement.

Pour Cambior, entreprise minière, les candidatures sont faibles car les conditions de vie proposées ne sont pas attractives pour les jeunes, et l'entreprise est socialement mal perçue. Les salaires proposés sont pourtant plus attractifs que la moyenne, et peu de qualifications sont requises pour être embauché. Face à la difficulté de recrutement, Cambior a recours à la féminisation de l'emploi et à l'immigration. Le recrutement se fait également au plus près géographiquement du bassin d'activité, afin d'attirer la main d'œuvre locale. Le recrutement en alternance est également privilégié.

Enfin, il faut noter également des actions conjointes de recruteurs. Par exemple, la multiplication d'agences de travail temporaire dans le domaine de la santé menaçait la capacité d'embauche des hôpitaux, les jeunes

infirmières diplômées préférant s'inscrire en intérim plutôt que d'entrer dans le cadre de l'hôpital. Pour limiter la croissance du phénomène, l'ensemble des hôpitaux de Montréal s'est associé pour éviter formellement le recours à ces agences.

2.2. Retenir et mobiliser la main-d'œuvre à tous les âges : vers une gestion individualisée des RH

Une fois les jeunes générations attirées dans l'emploi, on constate un très fort turnover sur la première année d'embauche, à hauteur de 17% par exemple chez Hydro-Québec. Pourquoi les jeunes « zappent »-ils ainsi ? Et comment assurer le maintien, mais surtout la mobilisation, de toutes les générations au travail ? Au Québec, les entreprises conduisent une gestion des RH individualisée et segmentée, en fonction notamment d'une analyse des caractéristiques de trois générations de travail successives.

Nous avons ainsi entendu parler des baby-boomers certes, mais également de la « génération X », et de la « génération Y ». La génération Y, dont les plus vieux représentants sont nés en 1980, a été formée avec les ordinateurs. Son schéma d'apprentissage est en arabesque plutôt que séquentiel. C'est une génération très individualiste, peu fidèle à l'entreprise, et qui attache beaucoup de valeur à l'accomplissement individuel, celui-ci ne passant pas nécessairement par la sphère professionnelle. Elle ne reconnaît pas l'autorité comme légitime en soi. La génération X, qui rassemble les 30-45 ans, a par contre surinvesti les schémas d'organisation et de productivité de ses aînés. Elevée dans l'ombre des baby-boomers, on pourrait la qualifier de génération par défaut, dont la progression a jusqu'à présent été bloquée par la prédominance de la classe d'âge des baby-boomers.

Il existe entre ces trois générations un risque évident de conflit d'intérêt, mais il y a également une convergence objective d'intérêts sur quelques points majeurs. Les entreprises l'ont bien compris, et elles proposent quelques aménagements qui doivent satisfaire les besoins de tous leurs employés, quelle que soit leur classe d'âge :

- le management : l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge, exprime le besoin de trouver du sens à son travail. Le besoin d'influence sur son environnement de travail (jusque dans la capacité à choisir l'équipement du bureau par exemple) est également fort, de même que le souci d'être écouté et d'avoir un retour fréquent sur son travail, à l'aide d'une évaluation régulière. Une bonne ambiance de travail est également souhaitée.

- la flexibilité :
 - un sujet d'actualité croissante est la conciliation travail / famille. Par exemple, la ville de Montréal, la banque Desjardins, réfléchissent à l'allongement des cycles de vie au travail, avec la possibilité de s'arrêter quelques années en cours de carrière pour pouvoir élever les enfants.
 - conditions de travail à la carte : le travail à mi-temps, les horaires choisis ainsi que le télétravail sont particulièrement développés au Québec.
 - avantages sociaux et intéressement à la carte : un employeur comme Via rail a développé des avantages plus flexibles et plus immédiats pour ses salariés. Les anciennes formules intégrées d'avantages sociaux étaient en effet vécues comme contraignantes par les salariés. Ils notent que seuls 10% des salariés utilisent effectivement cette possibilité de flexibilité.
 - capacité à proposer de nouveaux rôles selon les âges de la vie : le maintien en activité des seniors suppose de trouver de nouveaux rôles afin de maintenir la mobilisation au travail, ainsi que nous le verrons plus tard.
- l'équité : nous avons été marqués par l'importance accordée à l'équité de traitement entre les générations et ce, quelle que soit l'ancienneté de vie au travail. La génération des Y est, d'après nos interlocuteurs, particulièrement sensible à cela dans les conditions de travail, comme le souligne le CHU de Montréal.

En tout état de cause, il faut souligner que le facteur financier n'est pas déterminant pour retenir un salarié, qu'il soit jeune ou vieux, avec quelques exceptions toutefois liées aux retraites, ainsi que nous le verrons plus loin. Il va de soi que cette nouvelle approche demande une capacité de l'entreprise à questionner les niveaux hiérarchiques ainsi que sa façon de fonctionner. Les problèmes démographiques obligent donc à réinventer une autre forme de gestion des RH.

2.3. Une action ciblée sur la population des seniors : prolonger la durée de vie au travail

Il est donc établi que des actions de maintien dans l'emploi des *baby-boomers* doivent être entreprises pour conserver les compétences clés, les transmettre et combler d'éventuelles absences de main-d'œuvre.

Or, les statistiques montrent qu'il suffit de retenir les seniors deux ans de plus pour améliorer significativement l'offre de main-d'œuvre et la gestion des compétences. Les actions de maintien doivent également se limiter aux seniors détenant une expertise clé pour l'entreprise, l'ensemble de la population n'est pas identiquement concerné par ces mesures.

Il est enfin nécessaire de promouvoir les conditions dans lesquelles ces seniors seront enclins à continuer leur activité, afin de conserver un haut niveau de motivation.

a) Des politiques publiques encore à améliorer

Un départ progressif en retraite

Quelques initiatives (notamment dans le domaine public) permettent un départ progressif à la retraite. Toutefois, ces mesures sont rares, alors qu'elles correspondent aux attentes des seniors. Un travail à temps partiel durant les quelques années qui les séparent de la retraite encouragerait un nombre important de seniors à poursuivre leur activité, dans de meilleures conditions.

Pour cela, il serait utile que la pension d'Etat offre une option de prestation modulable dans le cadre d'une poursuite de l'activité à temps partiel. La limite de cette proposition repose toutefois dans le fait que le montant de cette pension est déjà peu élevé, le diviser aurait donc un effet d'encouragement faible.

Le cumul Emploi-Retraite

Fiscalement, il n'est pas possible de continuer à cotiser à un régime enregistré en épargne-retraite et d'en toucher les prestations. Aussi, pour contourner ce point, les salariés quittent leur entreprise, retrouvent un nouvel emploi où ils peuvent cotiser à un autre régime. Ce dispositif augmente la perte de compétences pour les entreprises et n'avantage pas ces seniors qui auraient souhaité valoriser leur expérience auprès des plus jeunes.

Les actions menées ont donc pour vocation de conserver les seniors au travail ; il faut cependant prendre en considération une relative bonne acceptation de ces mesures par les seniors eux-mêmes, étant donné que seuls

40% d'entre eux auront une rente complémentaire alors que la rente d'Etat est faible et vécue comme un « passeport » pour la pauvreté.

Par ailleurs, le retour à l'emploi de jeunes retraités en tant que consultant (22% d'entre eux) illustre bien que le travail des seniors n'est pas une problématique en soi, l'environnement et les conditions de travail « classiques » sont certainement à revoir afin de conserver la mobilisation des seniors sur les enjeux de l'entreprise.

b) Les premières actions des entreprises

Identifier les points de vulnérabilité

L'exemple d'Hydro-Québec est le plus abouti en matière d'analyse intelligente de la pyramide des âges.

Lorsque les premières questions de vieillissement de leur masse salariale se sont posées, les responsables d'Hydro-Québec ont pris peur : 40% de l'effectif sera parti dans les 8 prochaines années. Or, même si ce constat peut paraître alarmiste dans un premier temps, il s'est avéré que seuls quelques domaines techniques spécifiques étaient véritablement concernés et que la situation méritait certes un traitement de choc mais limité à une minorité d'emplois à risque.

Ce constat a pu être établi au travers d'une enquête auprès des managers portant sur la vulnérabilité à venir des compétences.

L'identification des points de vulnérabilité reste donc une étape préalable à toute action afin de mettre en œuvre des stratégies de maintien dans l'emploi adaptées aux postes où le risque est réel. La réussite d'Hydro-Québec dans le domaine est également liée au fait que cette analyse s'intègre dans une politique d'entreprise portée par la Direction, relayée par le management et comprise par les salariés.

Hydro-Québec a été souvent citée pour ses réussites dans le domaine de gestion des compétences au travers de son plan corporatif de soutien à la relève.

Adapter le temps de travail aux nouvelles aspirations des seniors

Si l'on demande aux personnes à l'aube de la retraite quels leviers les inciteraient à travailler plus longtemps, la moitié d'entre elles se laisserait convaincre si « leur temps de travail était réduit », et 20% « souhaiterait faire quelque chose d'utile » (enquête menée auprès de 1 300 techniciens).

Le vecteur de la réduction du temps de travail serait donc une réponse à l'allongement de la durée de vie professionnelle. L'attente exprimée par les

seniors ne réside cependant pas dans un programme massif de contrats à temps partiels mais dans une gestion individualisée et flexible du temps de travail. Par ailleurs, ce projet de fin de carrière professionnelle doit être accepté réciproquement par le salarié qui en émet le souhait et par l'entreprise qui accepte et respecte ce choix.

La fonction publique de l'Etat du Québec a expérimenté en ce sens deux actions :

- Le congé de transition à la retraite : réduction du temps de travail dans les deux ans avant le départ à la retraite, sans affecter le montant de la pension future (maintien des cotisations à 100%).
- L'étalement du revenu avec congés étalés : le salarié travaille 10 mois avec un revenu étalé sur 12 mois dans des conditions fiscales avantageuses.

Ce type d'aménagements de temps de travail améliore la qualité de vie des seniors au travail, il procure une certaine satisfaction et autorise un report du départ à la retraite. Toutefois, lorsqu'elles ont été mises en place, ces mesures n'ont eu aucun effet positif sur la mobilisation. La question de l'implication des seniors reste alors entière.

Jouer un nouveau rôle

Les entreprises ont jusqu'à récemment peu investi en matière de mobilisation sur la population des seniors. Or, ces derniers expriment des besoins de reconnaissance, de mouvement de carrière et de responsabilisation. Le style de gestion dans lequel ils vont s'inscrire sera déterminant dans leur degré de motivation.

De nouvelles fonctions de coaching des jeunes embauchés ont donc été créées pour retenir les seniors au travail. Cette idée trouve d'ailleurs un écho favorable auprès des plus de 55 ans qui trouvent dans ce type de poste une valorisation de leur expérience et un relatif allègement de leurs responsabilités, tout en satisfaisant leur besoin d'influence.

La problématique de la transmission du savoir entre générations qui ne partagent pas les mêmes valeurs doit alors être résolue pour que l'entreprise tire un bénéfice à s'engager sur la voie du *coaching*.

Notre analyse de la situation du Québec nous conduit à penser que le vieillissement de la population est traité méthodiquement au travers d'une segmentation des âges ; les jeunes et les seniors étant deux populations cibles, ils bénéficient de programmes adaptés à leurs attentes et leurs

aspirations. Nous tenons toutefois à émettre une réserve sur la capacité de la génération X à voir ses propres aspirations comblées en l'absence de définition claire de leur propre population ; le risque pour elle étant de devoir assumer les gains de productivité tout en se sentant exclue d'un système en mouvement. Les premières manifestations de *burn out* sont déjà visibles et la remise en cause de l'entreprise uniquement tournée vers le profit apparaît.