



**LE MAINTIEN EN EMPLOI ET  
L'INTÉGRATION DES TRAVAILLEURS  
ET TRAVAILLEUSES DE 50 ANS ET +  
DANS LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE  
ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE**

RAPPORT DE RECHERCHE / MAI 2011

4200, rue Adam  
Montréal (Québec) H1V 1S9  
Téléphone : 514 259-7714  
Sans frais : 1 866 259-7714  
Télécopieur : 514 259-7189  
Courriel : [info@csmoesac.qc.ca](mailto:info@csmoesac.qc.ca)  
[www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca)



#### COMITÉ D'ORIENTATION

**Lynda Binhas**, CSMO-ÉSAC (chercheure) / **Céline Charpentier**, CSMO-ÉSAC / **Stéphanie Delisle**, Ministère de la Famille et des Aînés / **Lucie Dubé**, Comité consultatif 45 +, Midi-Quarante / **Catherine Geoffroy**, Association québécoise de gérontologie / **Ghislain Hallé** / **Pierre Hardy**, Association des retraitées et retraités de l'éducation et des autres services publics du Québec / **Louise Miller**, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec / **Marie-Lou Ouellet**, Commission des partenaires du marché du travail / **Pierre Riley**, Fédération des centres d'action bénévole du Québec / **Odette Trépanier**, CSMO-ÉSAC

#### CHERCHEURE

Détentrice d'un doctorat en sociologie, Lynda Binhas est chargée de projet en recherche et analyse au Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC). Elle y réalise, entre autres, des portraits et profils sectoriels, des diagnostics de besoins de formation, des mesures d'impact social et économique. Possédant 30 années d'expérience dans le domaine de la recherche, Lynda Binhas agit depuis plus de 11 ans auprès des entreprises et organismes du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Elle donne depuis 10 ans le cours d'évaluation dans le programme *MBA pour cadres spécialisés en gestion d'entreprises collectives* offert à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

#### REVUE DE LITTÉRATURE ET ÉTAT DE LA SITUATION

**Odette Trépanier**, M.A., chargée de projet en communication, CSMO-ÉSAC

**Amélie Richard**, chargée de projet sur la relève en économie sociale, CSMO-ÉSAC

#### REMERCIEMENTS

Cette recherche a été financée par le Secrétariat aux aînés du Québec ainsi que par la Commission des partenaires du marché du travail.

#### RÉVISION ET CONCEPTION GRAPHIQUE

Agence Médiapresse  
[www.agencemediapresse.com](http://www.agencemediapresse.com)

#### IMPRESSION

Yves Rivard

ISBN : 978-2-922510-44-7

© CSMO-ÉSAC, avril 2011

*Le générique masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.*

*La reproduction partielle de ce document est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.*

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>1.ÉTAT DE LA SITUATION</b>	<b>6</b>
Le maintien en emploi	7
L'embauche	8
<b>2. LA MAIN-D'ŒUVRE EXPÉRIMENTÉE DANS LE SECTEUR D'EMPLOI DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE : D'AUTRES ENJEUX ET D'AUTRES DÉFIS</b>	<b>10</b>
<b>3. LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS : LE CSMO-ÉSAC PASSE À L'ACTION</b>	<b>13</b>
Faits saillants des groupes de discussion sur le maintien et l'intégration des travailleurs expérimentés pour le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire	15
<i>Composition des groupes de discussion</i>	15
Les travailleurs et travailleuses expérimentés du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire	16
<i>Commentaires</i>	17
<i>Pistes intéressantes</i>	17
Les gestionnaires du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire	18
<i>Commentaires</i>	19
<i>Pistes intéressantes</i>	19
<i>Constats</i>	20
Les jeunes travailleurs et travailleuses du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire	21
<i>Commentaires</i>	22
<i>Pistes intéressantes</i>	22
Les travailleurs et travailleuses expérimentés des secteurs public et privé	23
<i>Commentaires</i>	24
<b>CONCLUSION</b>	<b>25</b>
<b>ANNEXE 1 – LE MARCHÉ DU TRAVAIL : DES DIFFÉRENCES D'UNE GÉNÉRATION À L'AUTRE</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE 2 – DONNÉES DE MAIN-D'ŒUVRE POUR LE SECTEUR D'EMPLOI DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE</b>	<b>28</b>
TABLEAU 1 – Salaires et ressources contractuelles toutes organisations confondues (nombre moyen, salaire et taux horaire moyen)	28
TABLEAU 2 – Scolarité moyenne des employés occupant les postes à temps plein et à temps partiel, hors direction, par organisme et par genre (toutes organisations confondues)	29
TABLEAU 3 – Scolarité moyenne des employés occupant les postes de direction, par organisation (toutes organisations confondues)	30
<b>CE QU'IL FAUT RETENIR</b>	<b>31</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE</b>	<b>32</b>



### **LE SECTEUR D'EMPLOI DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE EN BREF**

Le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire est constitué d'environ 14 000 entreprises et organismes regroupés dans plus de 200 associations et de fédérations à l'échelle provinciale, sans compter les regroupements régionaux. Au Québec, plus de 125 000 travailleurs œuvrent dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire où l'on compte plus de 200 métiers et professions. Les organismes communautaires, coopératives et entreprises d'économie sociale embauchent annuellement de nombreux employés qualifiés. Architecte, webmestre, éducateur en CPE, travailleur social, travailleur de rue, agent de communication, rédacteur en chef, animateur-radio, éducateur spécialisé, intervenant en santé mentale, préposée d'aide à domicile, nutritionniste, conseiller-ère d'orientation, etc. comptent parmi les 200 carrières passionnantes de ce secteur d'emploi.

Ce secteur d'emploi regroupe 27 secteurs d'activité, à savoir : petite enfance, périnatalité, emploi, insertion sociale, intégration sociale et professionnelle, environnement, aide domestique, soutien au développement local et régional, consommation, agroalimentaire, éducation populaire, alphabétisation et formation, médias et communication, culture, technologies de l'information et des communications, promotion et défense des droits sociaux, coopération et éducation à la solidarité internationale, habitation et logement, loisirs, sport et tourisme social, action bénévole, santé et services sociaux, transport, immigration et intégration sociale des communautés culturelles, finance solidaire, lutte à la pauvreté, représentation et concertation, scolaire, sécurité alimentaire, services funéraires et soutien à l'action communautaire et/ou à l'économie sociale.

**Pour en savoir plus :** [www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca)

## INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats du projet visant le maintien en emploi et l'intégration des travailleurs et travailleuses de 50 ans et plus dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire.

La première partie fait état d'une brève revue de la littérature. Celle-ci, loin d'être exhaustive, présente un état sommaire de la situation du marché de l'emploi et met diverses études et données en lumière. Cette revue de la littérature et des données existantes a permis de faire le point sur les connaissances et de répertorier certains travaux de recherche liés à la problématique de l'intégration et du maintien en emploi des travailleurs d'expérience.

La deuxième partie apporte des précisions nécessaires concernant le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, et ce, par la mise en œuvre de groupes de discussion sur le sujet tenus auprès de divers publics (gestionnaires d'organisation dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, travailleurs expérimentés travaillant encore ou ayant travaillé dans le secteur privé ou dans le secteur public, travailleurs expérimentés ayant travaillé ou travaillant encore dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, travailleurs jeunes du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire). Elle fait aussi état de commentaires, de constats et de pistes intéressantes qui découlent de l'analyse et des propos recueillis. Ce faisant, le lecteur sera à même de constater les multiples enjeux et défis liés au maintien en emploi et à l'intégration des travailleurs d'expérience.

Enfin, une conclusion fait les liens nécessaires et pertinents entre notre revue de la littérature et les groupes de discussion. Elle apporte aussi quelques idées en vue d'une stratégie d'intervention pour favoriser le maintien en emploi et le recrutement des personnes âgées de 50 ans et plus dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire.

Nous tenons à signaler que la réalisation de chacune des étapes a largement bénéficié des commentaires et suggestions formulés par les membres du comité d'orientation mis sur pied à l'été 2010. Ce comité a, par la richesse des informations et des avis fournis, permis à l'équipe du CSMO-ÉSAC de mieux s'orienter. Nous tenons donc à les remercier chaleureusement de même que les membres du conseil d'administration.

Souhaitons que ce premier pas fasse maintenant l'objet de discussions permettant éventuellement de préciser une stratégie et de la concrétiser dans les organisations du Québec.



On estime que les organisations collectives, coopératives et organismes à but non lucratif (OBNL), génèrent plus de 125 000 emplois à travers l'ensemble des régions du Québec.

## 1. ÉTAT DE LA SITUATION



### LE SAVIEZ-VOUS?

La population du Québec vieillit et son taux de croissance ralentit, de telle sorte que la population de 15 à 64 ans, dite « en âge de travailler », commencera à diminuer à compter de 2012. La main-d'œuvre sera donc dans l'avenir de plus en plus rare et difficile à trouver. Elle sera aussi de plus en plus âgée. Les personnes de 55 à 64 ans, qui constituaient 9 % de la population active en 1996, en représentent maintenant 14 %, et on prévoit que cette proportion atteindra environ 20 % en 2020. Ce phénomène, qui n'a rien de passager, se maintiendra ensuite pendant au moins une autre décennie. Le manque de main-d'œuvre suffisante pour assurer le développement économique, de même que la forte pression sur les finances publiques que cette situation pourrait engendrer, inquiète de plus en plus les experts et les décideurs publics. Ainsi, après avoir glorifié, durant les années 1980 et vers le début des années 1990, la Liberté 55 et la retraite anticipée pour faire place aux jeunes, voilà maintenant qu'on entend plus fréquemment des appels au maintien en emploi des travailleurs expérimentés.

Question d'actualité, la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre est posée à l'ensemble des organisations québécoises, qu'elles soient privées, publiques, coopératives ou à but non lucratif (OBNL). Cette question préoccupe aujourd'hui non seulement les employeurs, mais aussi les quatre générations<sup>1</sup> de travailleurs et travailleuses (SCHETAGNE, 2001) qui se côtoient sur le marché du travail. « D'ici moins de cinq ans, le bassin de main-d'œuvre, soit la population âgée de 15 à 64 ans, diminuera et les départs à la retraite ne seront plus compensés par l'arrivée de nouveaux travailleurs. Le vieillissement de la main-d'œuvre et le besoin croissant de travailleurs qualifiés sont la nouvelle réalité du marché du travail » (FRANCOEUR, 2010). Ce nouveau contexte oblige les acteurs du marché du travail québécois à s'adapter à de nouvelles réalités, dont celle d'une main-d'œuvre disponible plus âgée qu'auparavant et qui se renouvelle moins vite, en raison d'un taux de fécondité qui ne suffit pas à remplacer les générations (TREMBLAY et FUSILIER, 2009) (BOWLBY, 2007).

Le vieillissement de la main-d'œuvre et le besoin croissant de travailleurs qualifiés sont les nouvelles réalités du marché du travail. Les personnes expérimentées seront donc de plus en plus en demande dans les entreprises et les organisations. En effet, le tiers de la croissance de l'emploi entre 2006 et 2016 sera imputable aux personnes de 65 ans et plus. L'amélioration générale de l'état de santé et l'espérance de vie qui se situe à 80 ans rendent possible le maintien en emploi sur une plus longue période qu'avant (GRENIER, 2007).

La retraite est au centre des mesures prises dans le budget 2011 du gouvernement du Québec avec la mise en place de nouveaux paramètres pour le Régime des rentes du Québec (RRQ) et la création des Régimes volontaires d'épargne-retraite (RVER). Les nouvelles mesures inciteraient un travailleur québécois sur trois à retarder sa retraite. C'est ce que suggèrent les résultats d'un sondage CROP<sup>2</sup>, réalisé pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, après l'annonce de nouvelles mesures du gouvernement concernant le Régime des rentes du Québec. Selon l'enquête, en comparant les intentions des répondants qui comptent réviser leur plan, l'âge moyen de la retraite visé par les travailleurs, qui se situait à 63 ans avant les nouvelles mesures, s'élève maintenant à 66,7 ans, une augmentation de presque quatre ans. Parmi les répondants qui seraient incités à rester actifs plus longtemps, 26 % précisent qu'ils envisagent désormais de prendre leur retraite après 70 ans, alors qu'ils n'étaient que 9 % à y songer avant l'annonce des nouvelles mesures. Parmi ceux dont le revenu est inférieur à 40 000 dollars, 38 % se disent prêts à opter pour cette possibilité. Les travailleurs de 55 ans et plus sont plus enclins, dans une proportion de 35 %, à viser une retraite entre 66 et 69 ans. Seulement 6 % des travailleurs interrogés envisagent désormais de prendre leur retraite avant 65 ans, alors que ce taux était de 45 % avant l'annonce des mesures. Par ailleurs, 20 % des répondants au sondage se disent en réflexion. Ce taux atteint 26 % chez les femmes.

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur les 4 générations présentes sur le marché du travail, consultez l'annexe 1.

<sup>2</sup> Le sondage a été réalisé en ligne du 23 au 25 mars 2011 auprès de 501 répondants actifs sur le marché du travail. La marge d'erreur n'était pas disponible. <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2011/03/30/001-retraite-sondage-quebec.shtml>

## LE MAINTIEN EN EMPLOI

En ce qui a trait au maintien en emploi des travailleurs expérimentés, la littérature met en relief le roulement de personnel ou encore, plus récemment, les coûts rattachés au remplacement des employés. On y aborde également les problématiques liées à l'implication au travail (GUÉRIN ET COLL., 1999) et l'absence de plafonnement de carrière (MARBOT ET PERETTI, 2002).

Une recension d'écrits sur le maintien en emploi (BETTACHE, RHNINA, 2010) identifie les facteurs influents agissant sur la rétention des employés, à savoir : les pratiques de rémunération (salaire, etc.), de développement (formation, défis offerts, équipements, etc.), de qualité de vie au travail (horaires flexibles, équilibre vie personnelle/travail, localisation géographique, etc.), de qualité du travail offert (défis stimulants, nouveaux mandats valorisants et moins contraignants, etc.) et, enfin, de communication. Par ailleurs, la satisfaction au travail (PAILLÉ, 2000) et la reconnaissance dans l'exercice des fonctions (ne comportant pas nécessairement une dimension financière) (RYAN, 2000) semblent être également déterminantes. Il s'agit, par exemple, d'exprimer aux travailleurs des remerciements publics (WELLNER, 2002) ou bien toute autre gratification non financière à l'égard du travail réalisé afin de développer l'accomplissement personnel des travailleurs.

Les chercheurs se sont aussi intéressés à la question de la conciliation entre famille et travail ou vie personnelle et professionnelle, ainsi qu'aux éléments reliés aux fins de carrière. Dans un contexte de déclin démographique et de pénurie de main-d'œuvre appréhendé dans certains secteurs d'activité, les organisations cherchent des stratégies non seulement pour retenir et fidéliser la main-d'œuvre, mais aussi pour l'attirer (stratégies de marketing RH). De leur côté, les salariés veulent une meilleure qualité de vie, des aménagements de temps de travail, du soutien à la réalisation de leurs diverses activités. Par ailleurs, bon nombre d'individus souhaitent prolonger leur carrière, mais aimeraient modifier leur mode de travail (moins de stress, moins d'heures, pratiques flexibles, stages supervisés, jumelage, retraite progressive, formation, révision des régimes de retraite, etc.). De nombreuses recherches mettent donc l'accent sur la réorganisation du travail (DANSEREAU, 2010), les horaires de travail et la gestion des âges afin de repenser l'organisation du travail des travailleurs vieillissants, mais aussi des parents travailleurs, par des mesures permettant de concilier l'emploi et la vie personnelle et familiale tout au long de la vie (TREMBLAY et FUSILIER, 2009).

En ce qui concerne les stratégies de maintien en emploi adoptées par les employeurs, un récent sondage du Conseil du patronat du Québec (CPQ, 2011), mené auprès des dirigeants d'entreprise sur les déterminants de la prospérité de leur entreprise au Québec, révèle que de façon générale, les dirigeants d'entreprise sont disposés à adopter certaines mesures pour conserver les travailleurs âgés de 55 ans et plus dans leur entreprise. Ils sont également d'avis que divers incitatifs pour encourager les travailleurs d'expérience à travailler plus longtemps devraient être mis de l'avant. Il s'agit de mesures que les répondants jugent importantes pour leur entreprise. Ainsi, près de huit dirigeants d'entreprise sur dix seraient disposés à réduire les heures de travail (79 %) et à offrir plus de flexibilité quant aux horaires de travail (78 %) afin de conserver ou maintenir à l'emploi les travailleurs âgés de 55 ans et plus. De plus, 79 % des dirigeants d'entreprise seraient en accord pour que les gouvernements fédéral et provincial modifient les régimes de retraite publics afin de procurer des incitatifs pour encourager les personnes d'expérience à travailler plus longtemps. Globalement, 73 % des dirigeants d'entreprise jugent la mise en place de mesures afin de permettre de maintenir en emploi des travailleurs âgés de 55 ans et plus comme étant importante pour leur entreprise.



### LE SAVIEZ-VOUS ?

Une nouvelle étude note que près de **45 % des nouveaux retraités du Québec ont moins de 60 ans**, situation qui contraste avec celle observée ailleurs au pays, dans les provinces de l'Ouest et en Ontario, où respectivement un peu plus de 25 % et 33 % des nouveaux retraités se classent dans ce groupe d'âge.

[http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2011/capsule\\_jan11.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2011/capsule_jan11.pdf)



#### LE SAVIEZ-VOUS?

L'espérance de vie est maintenant de 83 ans chez les hommes qui atteignent 65 ans et 87 ans pour les femmes. À compter de 65 ans, les hommes âgés ont maintenant 18 années de vie devant eux et les femmes pas moins de 22 années.

Parmi les outils susceptibles de favoriser le maintien en emploi des travailleurs expérimentés et en réponse aux défis de la conciliation travail-famille (CTF), il est opportun de mentionner l'initiative récente du gouvernement du Québec de concevoir une norme sur la conciliation travail-famille<sup>3</sup>. La présente norme se veut incitative, c'est-à-dire un soutien pour les entreprises soucieuses d'offrir des mesures de conciliation à leur personnel, afin de se démarquer sur le plan de la gestion des ressources humaines. Les organisations pourront en effet, selon les critères établis par la norme, obtenir une certification du Bureau de normalisation du Québec. Parmi les mesures menant à la certification, mentionnons la mise sur pied d'un comité de CTF, une offre de formation aux membres de l'équipe, des mesures novatrices dépassant la *Loi sur les normes du travail*, telles que l'offre aux travailleurs d'un programme d'aide aux employés afin d'aider les personnes aux prises avec des problèmes de CTF. Enfin, il est rappelé dans la norme que les mesures de CTF sont de nature à réduire les taux de roulement, les absences et le stress, procurer une plus grande satisfaction au travail et favoriser une plus grande productivité au travail (BNQ, 2010).

#### L'EMBAUCHE

Au niveau de l'embauche des travailleurs expérimentés, l'âgisme semble être un frein majeur. Dans son récent rapport intitulé *La longévité: une richesse*, le CIRANO (2010) mentionne qu'un gestionnaire RH sur trois refuse de prendre en considération des candidats d'un certain âge. Les mythes sur les travailleurs expérimentés posent un véritable défi d'embauche (FADOQ). « Sur le plan de la main-d'œuvre et de l'emploi, un changement de culture s'impose. Les travailleurs qui avancent en âge doivent cesser d'être perçus comme n'ayant plus les capacités nécessaires pour la détention d'un emploi. Ils doivent faire partie du marché du travail au même titre que les plus jeunes » (CIRANO, 2010: 88). Selon la ministre responsable des Aînés, Marguerite Blais, « lorsque les travailleurs d'expérience demeurent ou réintègrent le marché du travail, c'est toute la société québécoise qui y gagne. Ceux-ci représentent une force vive dont le Québec ne peut se passer pour assurer son plein développement économique, social et culturel<sup>4</sup> ». En mars 2011, l'Association québécoise de gérontologie (AQQ), à la suite d'un financement octroyé par la ministre responsable des Aînés de l'ordre de 608 000 \$, lançait un vaste projet de campagne contre l'âgisme intitulé : *L'âgisme, parlons-en !*

Dans la plupart des régions du Québec, de nombreuses ressources en réinsertion en emploi de travailleurs expérimentés ont vu le jour pour soutenir les travailleurs expérimentés (services d'orientation, d'information sur le marché du travail, d'aide à la recherche d'emploi, formation et soutien à l'intégration à l'emploi) et combattre les préjugés dont ils sont l'objet. *Jobboom.com* a pour sa part mis en ligne le répertoire *La carrière à 50 ans et plus*, lequel regroupe de nombreux sites liés à la réorientation et à la gestion de carrière pour les travailleurs expérimentés. Par ailleurs, les gouvernements du Canada et du Québec investissent dans diverses mesures proactives et des initiatives novatrices ayant pour

<sup>3</sup> La norme sur la conciliation travail-famille découle de la Politique québécoise gouvernementale *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait*, adoptée en décembre 2006. Une de ses grandes orientations est consacrée à la CTF. La CTF est ainsi définie dans la norme : *Recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale*. Il est précisé dans la norme que « la vie familiale fait référence aux personnes avec lesquelles la travailleuse et le travailleur ont un lien de dépendance, dont la famille, la famille proche, la famille élargie et les amis » (BNQ, 2010: 4). La norme sur la conciliation travail-famille (BNQ 9700-820/2010) est disponible à l'adresse suivante : [www.bnq.qc.ca](http://www.bnq.qc.ca).

<sup>4</sup> *Communiqué* du Cabinet du ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ministre du Travail et ministre responsable de la région de la Capitale-Nationale, juillet 2010.



but de rehausser l'employabilité des travailleurs expérimentés. En juillet 2010, le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Sam Hamad, le ministre des Finances, Raymond Bachand, et la ministre responsable des Aînés, Marguerite Blais ont procédé à la nomination des membres de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus. Le mandat de cette nouvelle commission est de proposer au gouvernement des changements à apporter afin d'accroître la participation au marché du travail des travailleurs expérimentés.

Depuis le milieu des années 1980, l'activité des 50-64 ans ne cesse de prendre de l'importance au Québec, à l'instar de ce qui est observé dans le reste du Canada. On constate en particulier que l'augmentation s'est accélérée depuis la fin des années 1990. Il est vrai que les personnes âgées de 50 à 64 ans demeurent toujours légèrement moins actives au Québec que dans l'ensemble du Canada. Toutefois, leur présence est historiquement plus élevée (CETECH, 2010 : 3). Que ce soit pour des raisons budgétaires, pour conserver leur réseau social, pour demeurer alertes mentalement, par plaisir ou pour combattre l'ennui, de nombreux retraités choisissent de jumeler leur revenu de retraite à celui du travail. En incluant les activités rémunérées non déclarées à l'impôt, près de la moitié des 60 à 75 ans retireraient des revenus d'emploi (<http://tribune-age.over-blog.com/>).

La plupart des Québécois prévoient travailler après leur retraite, et un bon nombre d'entre eux seront actifs sur le marché du travail par nécessité. Selon un récent sondage mené par Harris/Decima pour le compte de la Banque Scotia, 64 % des Québécois qui prévoient prendre leur retraite ont l'intention d'occuper un emploi pendant cette période de leur vie, principalement pour demeurer actifs mentalement et socialement. Toutefois, environ le tiers des Québécois prévoient travailler après leur retraite pour tout simplement pouvoir joindre les deux bouts.

Une autre question soulevée est celle de la cohabitation entre les générations. Les préférences distinctes, les attitudes et les styles de travail des autres générations créent de nouveaux défis en matière d'embauche, de gestion et de fidélisation des talents. La cohabitation entre les générations n'est pas simple, autant pour les travailleurs que pour les patrons. De façon générale, les employeurs devront réorganiser le travail, car les « accommodements » accordés aux travailleurs expérimentés auront des conséquences sur tout le personnel. Selon Jean-François Rougès, consultant au Groupe Forest et doctorant en management de l'Université Laval, les patrons doivent revoir leur façon de faire. « Il doit y avoir une volonté permanente d'organiser la rencontre entre les générations puisque c'est en travaillant ensemble que les choses se transmettent. C'est en partageant un projet commun que chacun se sent utile » (Francœur, 2010a). À ce propos, de nombreux écrits suggèrent toute une série de pratiques comme *le coaching*, le mentorat dans la perspective d'un transfert des compétences à l'endroit des travailleurs plus jeunes (CAMPEAU et BRADETTE, 2002). Selon Schetagne (2001 : 20), « il existe une succession d'interventions possibles, mineures ou majeures, susceptibles de promouvoir les intérêts des jeunes travailleurs, des travailleurs âgés et de ceux des entreprises et de la société en général. Ces interventions couvrent à la fois des mesures spécifiquement destinées à lutter contre les barrières de l'âge et des politiques plus générales d'emploi ou de gestion des ressources humaines visant à instaurer un environnement dans lequel chacun pourra développer pleinement son potentiel sans être défavorisé par son âge ».



#### LE SAVIEZ-VOUS ?

« 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).

<http://www.cctm.gouv.qc.ca/publications/publication.htm>

## 2. LA MAIN-D'ŒUVRE EXPÉRIMENTÉE DANS LE SECTEUR D'EMPLOI DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE : D'AUTRES ENJEUX ET D'AUTRES DÉFIS

Dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire (ÉSAC), comme dans les secteurs public et privé, le vieillissement de la main-d'œuvre et ses conséquences sont préoccupantes. Or, la question de la relève peut y être abordée de diverses façons : le renouvellement des équipes de travail par l'intégration de jeunes ou de nouvelles personnes d'expériences diverses tant au niveau du leadership organisationnel que de l'intervention ; le recrutement de nouveaux membres et le renouvellement des bénévoles au sein des conseils d'administration, des comités ou des équipes de bénévoles.

Les organisations du secteur devront donc, elles aussi, chercher à maintenir leurs travailleurs âgés en emploi, en favorisant notamment diverses formules d'aménagement du temps de travail et de retraite progressive. Les gestionnaires du secteur se penchent d'ores et déjà sur cette question en intégrant de nouvelles stratégies de ressources humaines. Dans ces organisations, un défi de taille s'ajoute : un grand nombre de travailleurs devront travailler au-delà de 60 ans, car peu d'organisations ont les moyens d'assurer une bonne préparation de la retraite à leurs employés. L'enquête *Les repères en économie sociale et en action communautaire* (CSMO-ÉSAC, 2009) souligne dans les faits saillants ayant trait à la relève et aux conditions de travail que le régime de retraite collectif avec contribution de l'employeur (9 %) et le régime de retraite sans contribution de l'employeur (2 %) figuraient parmi les éléments les moins offerts au sein des organisations (CSMO-ÉSAC, 2009 : 46). Le régime de retraite à financement salarial et à prestations déterminées, initiative de Relais-Femmes et du Centre de formation populaire (CFP), est un exemple de solutions pouvant répondre aux besoins des groupes. Ce régime vise à ce que les personnes salariées des groupes communautaires et de femmes, qui ont œuvré toute leur vie pour la dignité et les droits des personnes et des collectivités, ne se retrouvent pas elles-mêmes pauvres une fois à la retraite. Cette façon de faire permet aussi aux groupes communautaires et de femmes et aux personnes salariées de se donner un régime de retraite adapté et modulable selon la réalité financière des organisations (RRFS-GCF, 2010)<sup>5</sup>.

Cela signifie qu'il faudra favoriser les meilleures conditions possibles pour que ce maintien en emploi soit productif et intéressant tant pour les employés que pour les employeurs du secteur. Le maintien en emploi, associé à certains incitatifs, pourrait intéresser plusieurs travailleurs de 50 ans et plus. Ce genre de régime de travail constituerait, alors, un choix de vie leur permettant d'accéder à une certaine forme de retraite « active ».

Une récente enquête du Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, intitulée *Exploiter les talents des employés en début et fin de carrière* (2010), a notamment permis de mieux connaître les poulx des Canadiens sur le recrutement des employés en fin de carrière (employés qui travaillent déjà dans les secteurs public ou à but lucratif, ou qui ont récemment quitté ces secteurs pour prendre leur retraite). Cette étude démontre que parmi l'ensemble des répondants, 57 % planifient chercher un emploi après leur retraite et que 64 % envisageraient un nouvel emploi ou une nouvelle carrière dans

<sup>5</sup> Régime de retraite des groupes communautaires et de femmes. 2010. *Comment passer d'une idée folle à une réalisation concrète? L'histoire du Régime de retraite des groupes communautaires et des groupes de femmes*. Présentation donnée à la journée sur les conditions de travail du 5 novembre 2010.

le secteur communautaire. Par ailleurs, 66 % des participants n'avaient pas pensé à travailler dans le secteur communautaire avant de répondre au sondage. Parmi les commentaires des répondants, on peut lire : « *Il y a longtemps qu'on aurait dû faire un tel sondage. Je suis sûr que beaucoup de gens seront intéressés à effectuer ce genre de transition* » ; « *Je crois que le secteur communautaire devrait s'adresser aux fonctionnaires qui prennent leur retraite* » ; « *Je ressens un regain d'énergie lorsque je pense à la possibilité de prendre ma retraite et de travailler pour la collectivité au sein d'une organisation communautaire – ce serait vraiment une occasion de redonner à la collectivité ce que j'ai reçu* ».

Interrogés sur les caractéristiques des emplois du secteur communautaire, 77 % des répondants considèrent que ces emplois contribuent à la collectivité (en travaillant pour une cause) ; 74 % considèrent que ce travail est stimulant et intéressant, près de 69 % considèrent que ce travail correspond aux valeurs personnelles, 65 % considèrent le travail d'équipe, près de 59 % considèrent les conditions de travail souples, 51 % considèrent que les organisations sont plus petites et plus simples ; et enfin, 50 % soulèvent les bonnes relations avec les gestionnaires et les collègues.

D'ici 2012<sup>6</sup>, le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire au Québec assistera à une vague massive de départs de sa main-d'œuvre. Ainsi, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée sera un défi de taille pour les organisations du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Plus de la moitié (60 %), des gestionnaires du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire se disent préoccupés par la question de la relève. D'ailleurs, 51 % des organisations du secteur rencontrent des difficultés à pourvoir un ou plusieurs postes. Lorsque les organisations rencontrent ce type de difficultés, les gestionnaires et coordonnateurs font référence aux postes de :

- **directeur général / coordonnateur**
- **intervenant**
- **conseiller en emploi**
- **agent de développement**
- **adjoint administratif**
- **préposé à l'entretien ménager**
- **secrétaire**
- **éducatrice (petite enfance)**
- **conseiller en orientation**
- **agent de communication**
- formateur
- responsable de l'entretien ménager
- agente de liaison
- comptable
- agent de recherche
- intervenant social
- intervenant psychosocial
- conseiller
- concierge
- préposé de nuit, etc.

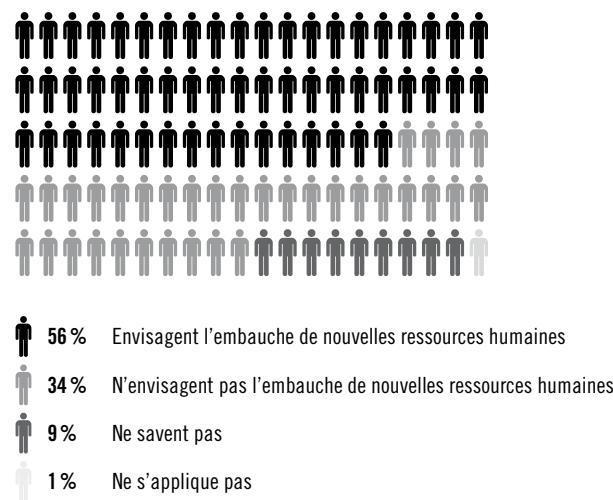
Préoccupées par la question de la relève, certaines organisations du secteur se sont dotées de stratégies visant la rétention de leur main-d'œuvre et l'attraction de nouvelles ressources humaines. On parle alors d'une diversification du travail et des responsabilités, d'une flexibilité des horaires, d'une adaptation des profils de postes et de parrainage, pour ne nommer que quelques-uns des moyens mis en place pour contrer la vague massive de départs. Au niveau des prévisions d'embauche, plus du tiers

<sup>6</sup> C'est ce que révèle l'enquête nationale publiée le 16 octobre 2009 par le Comité sectoriel de main-d'œuvre – Économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC) ayant pour titre *Les Repères en économie sociale et en action communautaire\_Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre*. Notons que cette enquête a permis de joindre 366 organisations, dont 109 regroupements et 257 organisations membres. Parmi ces 257 organisations membres, 216 sont des organismes communautaires et 41 sont des entreprises d'économie sociale. D'autres données de main-d'œuvre sont disponibles à l'annexe 2 du présent rapport de recherche.

(34 %) des organisations envisagent l'embauche de nouvelles ressources humaines dans le courant de la prochaine année. On parle alors, en moyenne et par organisation, de l'embauche de cinq (médiane 2) nouveaux employés. Le poste de **gestionnaire** figure en tête de liste des postes qui devront être pourvus. Toujours selon les données *Repères* du CSMO-ÉSAC (2010), les secteurs d'activité suivants devront être ciblés prioritairement : santé et aux services sociaux, médias et communications, aide domestique, action bénévole, consommation, soutien au développement local et régional, soutien à l'action communautaire et/ou à l'économie sociale et promotion et défense des droits sociaux. Ce sont dans ces secteurs d'activité que l'on retrouve une majorité d'employés âgés de 50 ans et plus.

**FIGURE 1**

*Prévisions d'embauche de nouvelles ressources humaines pour la prochaine année (toutes organisations confondues)*



### 3. LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS : LE CSMO-ÉSAC PASSE À L'ACTION

Selon la littérature et les récentes statistiques gouvernementales, on peut par ailleurs penser qu'un bon nombre de retraités voudront prolonger leur participation au marché du travail, et que, parmi eux, un certain nombre opteront pour le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Cette situation pourrait alors constituer une opportunité pour les organisations. Dans ce contexte et à la lumière des données et informations disponibles, le CSMO-ÉSAC se base sur une approche multigénérationnelle pour relever les enjeux reliés aux ressources humaines au sein du secteur et souhaite non seulement intégrer les jeunes et les personnes immigrantes, mais aussi les personnes expérimentées.

Le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre, la problématique reliée à la relève ainsi que les facteurs généralement rattachés au maintien et au retour en emploi des travailleurs expérimentés ont conduit le CSMO-ÉSAC à évaluer l'intérêt ainsi que les capacités du secteur à recruter les employés qui sont en fin de carrière ou qui ont pris leur retraite. Les données canadiennes recueillies dans le cadre de l'enquête du Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire n'ont fait que renforcer cet intérêt. Le CSMO-ÉSAC souhaitait, par ailleurs, entreprendre une démarche complémentaire visant à mesurer l'intérêt des travailleurs à prolonger leur vie professionnelle et à contribuer professionnellement dans le secteur d'emploi.

Car, outre ces retraités, il pourrait en effet aussi s'agir, par exemple :

- de personnes encore actives dans un emploi à temps plein, mais qui envisagent passer à un travail à temps partiel leur permettant d'amorcer une retraite progressive
- de travailleurs œuvrant dans d'autres secteurs d'emploi qui souhaitent changer de domaine de travail
- de personnes qui ont déjà un travail à temps partiel et qui souhaitent en cumuler un deuxième pour plus de revenus
- de personnes en chômage, qui seraient bien heureuses de dénicher un emploi
- de travailleurs autonomes tirant des revenus modestes de leur activité et qui peuvent être intéressés à bonifier leurs revenus par un travail à temps partiel
- de travailleurs autonomes souhaitant offrir directement leurs services professionnels aux organisations du secteur, de façon occasionnelle ou périodique

C'est dans le but d'apporter des éléments de réponse à ces questions que nous avons élaboré et mis en œuvre, en 2010, un projet ayant pour thème l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs expérimentés dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. D'entrée de jeu, nous avons choisi de situer notre démarche dans une perspective d'identification des stratégies les plus susceptibles de mettre à profit la contribution et l'expertise d'employés et de gestionnaires d'âge différent. La méthodologie retenue fut celle de mener des groupes de discussion. Ces groupes de discussion ont eu lieu à l'hiver 2011.



Le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre, la problématique reliée à la relève ainsi que les facteurs généralement rattachés au maintien et au retour en emploi des travailleurs expérimentés ont conduit le CSMO-ÉSAC à évaluer l'intérêt ainsi que les capacités du secteur à recruter les employés qui sont en fin de carrière ou qui ont pris leur retraite. Les données canadiennes recueillies dans le cadre de l'enquête du Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire n'ont fait que renforcer cet intérêt.

Dans le cadre de ce projet, nous avons exploré tant la piste du retour au travail des jeunes retraités que celle du maintien en emploi des personnes de 50 ans et plus qui pourraient être intéressées par un travail à temps plein ou à temps partiel dans les organisations du secteur.

**Dans un premier temps**, le projet de recherche visait à mieux comprendre :

- les besoins de la main-d'œuvre expérimentée du secteur et les conditions de son maintien en emploi
- les besoins et conditions d'intégration sur le marché du travail des travailleurs de 50 à 55 ans et plus et des jeunes retraités, peu importe leur domaine d'emploi passé

**Dans un second temps**, le projet visait à prendre le pouls des organisations du secteur concernant le maintien en emploi des ressources humaines déjà en poste, accueillir un ou plusieurs travailleurs de 50 à 55 ans et/ou de jeunes retraités ayant œuvré dans un secteur d'activité autre que celui de l'économie sociale et de l'action communautaire.

De façon plus spécifique, le projet avait pour objectifs de :

- connaître les besoins des travailleurs actuels de 50 ans et plus actifs dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire
- faire connaître ces besoins aux employeurs
- travailler avec les employeurs pour répondre aux besoins de la main-d'œuvre expérimentée en emploi
- mesurer l'intérêt des travailleurs de 50 ans et plus œuvrant dans d'autres secteurs d'emploi ou des jeunes retraités pour le travail en économie sociale et en action communautaire
- identifier les emplois les plus demandés et les plus porteurs de succès pour cette clientèle spécifique
- valider les intentions d'embauche auprès des entreprises et organismes du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire
- développer des outils favorisant l'intégration des travailleurs expérimentés dans le secteur
- mesurer les impacts potentiels de l'intégration de travailleurs expérimentés sur les conditions de travail dans le secteur

Étant donné qu'il s'agit d'un tout nouveau champ d'action pour le CSMO-ÉSAC, nous nous devons de prendre le temps de bien comprendre cette réalité avant de nous lancer dans un plan d'action d'intégration des travailleurs de plus de 50 ans. C'est pourquoi nous avons sollicité la participation de retraités de tous les secteurs d'emploi, de jeunes, de travailleurs expérimentés et de gestionnaires dans cette recherche.

### **COMPOSITION DES GROUPES DE DISCUSSION**

Tenue de deux groupes de discussion réunissant, au total, 13 **travailleurs et travailleuses expérimentés du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire** (incluant des gestionnaires de ce secteur) **pour...**

- nous informer de l'intérêt à demeurer ou à revenir sur le marché du travail dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire.

Tenue d'un groupe de discussion réunissant 10 **gestionnaires du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire pour...**

- nous informer de l'intérêt, des avantages et des obstacles relatifs au maintien en poste des travailleurs et travailleuses approchant l'âge de la retraite; nous informer de l'intérêt, des avantages et des obstacles relatifs à l'accueil de travailleurs et travailleuses expérimentés issus du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, du secteur privé ou du secteur public.

Tenue d'un groupe de discussion réunissant six **jeunes travailleurs et travailleuses du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire pour...**

- nous informer de l'accueil réservé au maintien ou à l'intégration de travailleurs expérimentés issus du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, du secteur privé ou du secteur public dans leur organisation.

Tenue d'un groupe de discussion réunissant six **travailleurs et travailleuses expérimentés des secteurs public et privé pour...**

- nous informer de l'intérêt de revenir sur le marché du travail et dans le secteur de l'économie sociale **et** de l'action communautaire.



Le CSMO-ÉSAC a sollicité la participation de retraités de tous les secteurs d'emploi, de jeunes, de travailleurs expérimentés et de gestionnaires.



Que disent les travailleurs et travailleuses expérimentés du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire ?

### LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES EXPÉRIMENTÉS DU SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

- » La majorité des travailleurs expérimentés ne prévoient pas une pleine retraite, ce qui s'explique par : **1\_** leur situation financière (ils n'ont pas bénéficié de plans de retraite et de conditions salariales avantageuses) ; **2\_** la volonté de demeurer actifs et d'avoir une vie sociale ; et **3\_** le fait que l'identité est fortement reliée à l'emploi.
- » Il leur faut, cependant, penser à un ralentissement durant le **maintien en emploi** en regard...
  - de la baisse d'énergie ressentie
  - d'une plus faible capacité à gérer le stress négatif
  - d'une plus grande fatigue
  - d'une faible capacité à mener plusieurs tâches ou plusieurs responsabilités de front
  - de l'apparition de problèmes de santé

Il leur faut donc continuer, mais différemment, et procéder à un dosage qui se traduit généralement par une option pour le travail à temps partiel, et ce, même si *leur plus grande performance peut contrer leur moins grande résistance*.

Le travail à temps partiel est plus difficilement envisageable pour les gestionnaires. Deux options s'offrent à eux : **1\_** cibler une ressource humaine à l'interne qui constituerait leur propre relève et le partage de connaissances et d'expertise (cette option permet de conserver un équilibre au sein de l'organisation) ; ou **2\_** occuper d'autres tâches au sein de l'organisation avant le départ à la retraite.

- » La perception des autres membres de l'équipe occupe une certaine place dans la décision d'être maintenu en emploi. Cela dit, le maintien en emploi devra se faire avec...
  - une flexibilité des horaires (notamment avec une entrée plus tardive)
  - un horaire allégé (3 ou 4 jours par semaine)
  - la possibilité d'effectuer d'autres tâches au sein même de l'organisation (tâches moins contraignantes, moins ou plus du tout de clérical, obtention d'un soutien à l'interne. Ces tâches devront donc être déléguées aux plus jeunes)
  - le maintien de tâches intéressantes et demandant de la réflexion
  - le maintien de l'autonomie acquise et le maintien d'une certaine part de responsabilités, sans tout porter sur leurs épaules
  - une modification de l'horaire avec le maintien du niveau de responsabilités (*l'expérience venant compenser la fatigue et l'essoufflement*), alors que pour d'autres, le niveau de responsabilités devra être ajusté et révisé à la baisse, ce qui pourrait être combiné au transfert et au partage des connaissances auprès des jeunes (dynamique d'aller-retour dans un contexte gagnant-gagnant)
- » La décision de demeurer en emploi relève...
  - de la reconnaissance et de la démonstration de l'intérêt de l'employeur par rapport à ce que font les travailleurs expérimentés
  - du développement, par le travailleur expérimenté, d'un sentiment d'appartenance à l'organisation (intérêt pour la pérennité)
  - de l'intérêt face à ce qu'ils font au sein de l'organisation



- » Les conditions de **retour en emploi** après un départ à la retraite sont reliées. ...
- à la flexibilité des horaires
  - à l'obtention de congés pour toute la période d'été
  - à l'obtention d'un soutien technologique à l'interne (et non pas d'une formation ou d'un service ponctuel externe)
  - à la possibilité de déléguer les tâches cléricales
  - à l'obtention d'un espace de travail (bureau) intéressant et éclairé

Certains travailleurs retourneraient en emploi dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, puisque c'est ce qu'ils ont fait durant toute leur vie professionnelle. Alors que pour d'autres, il s'agirait de faire tout autre chose et de le faire en lien avec la notion de plaisir. Un retour dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire se ferait, pour certains, avec l'établissement d'une *casure* avec la proximité ou l'éloignement vis-à-vis de la clientèle / des usagers.

Le retour en emploi dans d'autres secteurs d'emploi est plus difficile pour les travailleurs expérimentés du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, l'expertise acquise par l'occupation d'un emploi dans ce secteur n'étant pas reconnue. Cette problématique ne se pose pas pour les travailleurs expérimentés issus des secteurs public et privé, leur entrée *massive* dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire ayant été constatée.

### COMMENTAIRES

- Il n'y a pas de lieux d'échange pour mener des réflexions concernant le maintien en emploi, le départ à la retraite et le retour en emploi.
- Il serait nécessaire de définir ce que l'on entend par « *expertise des travailleurs expérimentés* ».
- Les préjugés envers les 50 ans et plus sont réels et aussi véhiculés dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire.
- L'intérêt des employeurs à maintenir leurs travailleurs expérimentés n'est pas toujours présent.
- Il faut offrir aux travailleurs expérimentés le choix d'être maintenus en emploi ou de quitter l'organisation.
- Faut-il embaucher des jeunes? Les jeunes dévoués sont difficiles à trouver. Les jeunes décodent et saisissent difficilement les enjeux. Ils ne restent pas longtemps dans nos organisations parce qu'ils recherchent certaines conditions salariales, visent une promotion à l'interne et une carrière.

### PISTES INTÉRESSANTES

- Certains travailleurs expérimentés ont démontré l'intérêt d'agir à titre de consultant après leur départ à la retraite. Le coaching et le mentorat pourraient être, de leur point de vue, des voies intéressantes.
- Une étude sur les besoins des gestionnaires du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, menée par le CSMO-ÉSAC en 2009, concluait à l'importance de doter les gestionnaires de coachs/mentors, ce qui viendrait soutenir ou remplacer l'offre de formations traditionnelles.



Que disent les gestionnaires du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire ?

### LES GESTIONNAIRES DU SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

Du point de vue des gestionnaires, les postes doivent être adaptés en fonction de l'âge des travailleurs et travailleuses expérimentés. On parle, alors d'un *remodelage* de l'emploi ou encore d'une restructuration de l'organisation en fonction de principes reliés à la mission/pérennité de l'organisation et au bien-être des membres du personnel. Les travailleurs vont vouloir être maintenus en emploi dans un contexte de travail souple et de respect des volontés qu'ils expriment (horaires, espace de travail, etc.). Il faut garder à l'esprit le fait que cette génération opte généralement pour la stabilité.

- » Les gestionnaires doivent faire des compromis sans pour autant mettre l'organisme en péril. Ces compromis visent à ne pas demander aux travailleurs expérimentés « *plus qu'ils ne peuvent donner* ». Il est nécessaire de développer la *culture du respect de l'employé* et de combattre l'âgisme.
- » Les travailleurs expérimentés ont besoin de reconnaissance, plus que les autres membres du personnel. Il faut les valoriser.
- » Les travailleurs expérimentés...
  - sont la mémoire de l'organisation
  - démontrent une grande maturité
  - démontrent une expérience de vie
  - disposent d'un niveau de réflexion plus avancé et d'un angle de vision différent

Cependant, ils sont très exigeants et démontrent une attitude de revendication. Ils ne font pas preuve de souplesse.

- » Les stratégies de **maintien en emploi** doivent s'appliquer autant aux travailleurs expérimentés qu'aux jeunes membres du personnel : climat de travail, horaires flexibles, outils de travail (portables pour travailler à domicile), conditions de travail.
- » Du point de vue de certains gestionnaires, le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire sera avantagé par le **retour en emploi** des travailleurs expérimentés. Puisque les jeunes membres du personnel quittent rapidement nos organisations (effet de tremplin et limites de la promotion à l'interne), les organisations du secteur pourront garder les travailleurs expérimentés plus longtemps. Cela dit, lorsque l'emploi exige de détenir un secondaire 5, les travailleurs expérimentés sont désavantagés. Il s'agit là d'un obstacle, d'une barrière. Les années d'expérience ne comblent pas la non-détention du diplôme d'études secondaires. Par ailleurs, bien qu'il ne soit pas nécessaire d'enseigner le fonctionnement de l'organisation aux travailleurs plus âgés ayant œuvré dans le secteur, ils doivent être encadrés et soutenus comme tous les autres membres du personnel.
- » Il est nécessaire de faire en sorte d'attirer les travailleurs expérimentés. Le secteur devra se doter de stratégies pour les attirer en tenant compte du fait que les grandes dépenses de leur vie sont derrière eux.

## RÉSULTATS DES GROUPES DE DISCUSSION

- » Le **retour en emploi** de travailleurs expérimentés issus des secteurs public et privé est relié à la personnalité, à l'expérience et à l'apport à l'organisation. Certains participants ont toutefois émis une réserve quant à l'embauche de travailleurs expérimentés ayant été fonctionnaires (œillères, manque de souplesse, manque d'initiative, problèmes au niveau de la prise de décision et attitude). Les travailleurs expérimentés issus du secteur privé leur paraissent plus ouverts aux changements, ils s'adaptent donc plus facilement. Pour d'autres gestionnaires, il semble nécessaire de combattre les préjugés et de *voir la personne avant tout et indépendamment du secteur où elle a travaillé*. Cela dit, l'organisation aura à se *buter* à la culture et au regard sur la productivité que possèdent les travailleurs issus du secteur privé. Qu'ils viennent du secteur public ou du secteur privé, les travailleurs expérimentés ne connaissent pas la culture du communautaire.

### COMMENTAIRES

- Les défis sont différents en région. Les organisations y font une plus grande place aux travailleurs expérimentés, ce qui n'est pas le cas à Montréal. De plus, l'attitude envers les 55 ans et plus est différente.
- Deux gestionnaires constatent que les travailleurs âgés de 55 ans et plus craignent de quitter leur emploi pour se diriger vers un autre emploi. Dans ce sens, les organisations du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire « *ont du chemin à faire* ». Nos organisations « *n'ont pas la culture du respect de l'employé* ».
- Un participant au groupe de discussion a souligné le fait que certains employeurs ont des préjugés envers les travailleurs expérimentés : problèmes chroniques de santé, absences trop fréquentes, possibilité de se blesser, ces employés « *coûtent trop cher* », etc. Pour ce type d'employeurs, il faut quatre personnes de 70 ans pour « *faire un poste* », mais ils sont conscients du fait qu'il faut deux ou trois jeunes pour remplacer un travailleur expérimenté.
- Nous devons combattre les préjugés existants envers les travailleurs des secteurs public et privé et envers les travailleurs expérimentés (âgisme). Sur ce point, il faut *changer nos lunettes*, il faut tabler, comme nous le faisons, sur l'expérience.
- Le communautaire est une *chasse gardée*, c'est un *milieu fermé*. Les travailleurs expérimentés issus des secteurs public et privé n'en connaissent pas la culture.

### PISTES INTÉRESSANTES

- Des *cercles de legs* ont été mis en place pour les travailleurs qui partent à la retraite. Ces cercles permettent aux travailleurs expérimentés de faire un bilan de vie, de statuer sur les acquisitions effectuées au niveau professionnel (acquisitions qui n'ont pas été léguées) et de léguer leurs connaissances et leur expertise. Les travailleurs expérimentés ont besoin de léguer leurs savoirs, c'est ce qui explique, parfois, le retour au travail de certains d'entre eux.
- Un des gestionnaires participants a remis en question les modalités de travail dans son organisation et a établi des principes de maintien en emploi. Ces principes tablent sur les besoins particuliers des travailleurs expérimentés (horaires flexibles, travail à temps partiel, poids relatif des tâches en fonction des compétences, conciliation famille-travail pour prendre soin de leurs parents - ces dispositions sont les mêmes que celles prévues pour la conciliation famille-travail offerte aux jeunes qui ont des enfants) et sur l'importance du « *jeu d'équité* » entre les jeunes et les plus expérimentés (« *cela n'a pas été facile pour moi, donc*

*les jeunes ne doivent pas tout avoir tout de suite... »). La ligne directrice a été celle de la « motivation optimale », l'organisation a tablé sur les attraits et sur la volonté des employés et « tout s'est placé entre tous » (matrice altruiste). La mise en place de cette stratégie de maintien en emploi a nécessité une restructuration de l'organisation en fonction de certains principes : la mission/pérennité de l'organisation et le bien-être des membres du personnel (l'organisation s'est dotée d'un guide à cet effet). C'est sur cette base que l'organisation accède, ou non, aux demandes des travailleurs expérimentés. Il a par ailleurs été nécessaire de procéder à une gestion des banques de temps négatives (jusqu'à ce que le temps soit rattrapé) et d'accommoder certains travailleurs éprouvant des difficultés de déplacement (liées à des problèmes de santé). Cela dit, ce gestionnaire ne s'attarde pas à l'âge des membres de l'équipe, évitant ainsi les préjugés reliés à l'âge. Il s'attarde bien plus au fonctionnement, à la pérennité et à la rentabilité de l'organisation. Tout est question de compétences plutôt que spécifiquement d'âge.*

- Lorsque l'on veut attirer les jeunes dans les organisations, on leur offre des avantages : possibilité de travailler à partir de chez soi, possibilité de s'entraîner au gymnase, possibilité de travailler en jeans, etc. Pourquoi ne pas offrir des avantages aux travailleurs expérimentés : possibilité de transfert des connaissances par compagnonnage, possibilité de travailler deux ou trois jours par semaine, etc.
- Il faut aller chercher les travailleurs expérimentés là où ils sont : dans les clubs de marche, les Retraités flyés, le semainier paroissial, etc.
- Il serait peut-être intéressant de produire une vidéo montrant des travailleurs expérimentés en maintien en emploi et des travailleurs expérimentés retournant sur le marché du travail. Un autre outil intéressant pourrait être conçu sur le principe des capsules, avec diffusion grand public, sur la violence faite aux aînés (porte-parole Yvon Deschamps), en tablant sur l'expression de travailleurs expérimentés, plutôt que sur celle des travailleurs âgés. Le slogan pourrait insister sur le fait que « les ressources humaines ne sont pas renouvelables, il faut en prendre soin ». Il faudra donc changer les mentalités sur ce point.

### CONSTATS

- Bien que certains employeurs du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire aient mis en place des dispositions à l'égard du maintien en emploi des travailleurs expérimentés, on ne peut parler d'un positionnement de l'organisation dans ce sens. Peu ou pas d'importance est accordée à l'âge dans le processus d'embauche.

## LES JEUNES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

Du point de vue des jeunes travailleurs et travailleuses du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, les travailleurs expérimentés sont la mémoire de l'organisation. Les travailleurs expérimentés **maintenus en emploi** peuvent informer les jeunes sur l'historique du secteur et puisqu'ils se sont investis dans l'organisation, ils peuvent guider les jeunes membres de l'équipe dans l'apprentissage et l'adaptation à l'organisation.

- » La présence de travailleurs expérimentés dans l'organisation donne accès à l'expertise et permet le partage des connaissances. Ce partage est bidirectionnel : les travailleurs expérimentés lèguent leur expertise et les jeunes transmettent leur vision et leurs perceptions (un bagage informatique). Dans certains cas, ce partage se fait avec des objectifs de préparation au remplacement du travailleur expérimenté. Bien que les jeunes travailleurs démontrent un intérêt pour ce type de partage et pour la relation mentor-mentoré, ils ne se sont pas moins montrés préoccupés par la question salariale (avantageant les travailleurs expérimentés). Ils ne se sont pas montrés préoccupés par la question de la promotion à l'interne, puisque celle-ci est relativement limitée au sein des organisations du secteur et puisqu'elle ne peut généralement se faire que vers le poste de gestionnaire. Dans ce sens, le **retour en emploi** des travailleurs expérimentés ne constitue pas une menace pour les jeunes membres de l'équipe puisque ceux-ci vont vouloir travailler à temps partiel et ne viseront pas le poste de gestionnaire.
- » Le **retour en emploi** de travailleurs expérimentés issus du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire démontre, du point de vue des jeunes travailleurs, un intérêt pour celui-ci, une correspondance avec les exigences reliées au poste et le besoin pour l'organisation de combler un poste à temps partiel. Puisqu'ils y reviennent, les travailleurs expérimentés doivent ou devront faire preuve d'ouverture et de flexibilité. Cependant, le gestionnaire devra s'assurer du fait que ce poste ainsi que les conditions qui lui sont rattachées n'auraient pu permettre l'embauche d'une ressource humaine plus jeune (relève).
- » Les jeunes travailleurs du secteur s'en remettent fortement au gestionnaire pour...
  - s'assurer de la correspondance du profil du travailleur expérimenté aux exigences du poste
  - s'assurer de l'adéquation poste/personne, de l'expérience, du profil et du bagage du travailleur
  - n'embaucher un travailleur expérimenté que dans l'éventualité où l'organisation n'a pas trouvé de ressources plus jeunes
  - que l'embauche de travailleurs expérimentés ne constitue pas une surcharge de travail pour les autres membres de l'équipe (ces derniers ne devraient pas à avoir à les encadrer)
  - tenir compte du fait que la mixité intergénérationnelle (que les jeunes travailleurs trouvent très intéressante) pourrait se faire avec une résistance au changement et avec rigidité du côté des travailleurs expérimentés (*les jeunes veulent des défis, les travailleurs expérimentés vont vouloir façonner le poste à leurs propres besoins*)
  - questionner l'embauche de travailleurs expérimentés dans un poste à temps plein pour trois, quatre ou cinq années (pourquoi ne pas embaucher la relève?)
  - questionner l'équipe de travail afin de recueillir ses besoins, ce qui permettra le maintien de la main-d'œuvre actuelle



Que disent les jeunes travailleurs et travailleuses du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire ?

## RÉSULTATS DES GROUPES DE DISCUSSION

- offrir aux autres membres de l'équipe, et donc aussi aux plus jeunes, des dispositions équivalentes à celles qui seront proposées aux travailleurs expérimentés
  - de prévoir une augmentation salariale pour les jeunes travailleurs auxquels des tâches seront rajoutées en lien avec le retour en emploi de travailleurs expérimentés
- » En ce qui concerne l'embauche de **travailleurs expérimentés issus des secteurs public et privé**, les jeunes travailleurs du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire insistent sur l'importance que revêt le niveau d'information de ces travailleurs relativement au secteur. De leur point de vue, ces travailleurs expérimentés ne connaissent pas le secteur, ils sont habitués à *avoir tout sous la main* et, pour les travailleurs issus du public, il faudra *défaire leur vision du communautaire*. Ils devront adhérer aux valeurs, aux principes et à la mission de l'organisation. De plus, ces travailleurs devront se faire embaucher dans le secteur pour travailler et non pas pour *faire du social* ou pour briser l'isolement.

### COMMENTAIRES

- Le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire n'est pas fermé.
- Il faut démystifier le communautaire, ce qui évitera que les travailleurs expérimentés y viennent pour sauver la planète, pour aider, pour se désennuyer. Il faut s'interroger sur leurs intérêts, leurs valeurs. Cette prudence s'applique aussi aux jeunes qui postulent, mais dans le cas des travailleurs expérimentés, elle s'applique d'autant plus.
- Dans un contexte intergénérationnel, il faut tabler sur le partage, mais il est nécessaire qu'il y ait une volonté d'apprendre et de se former.
- La question est de savoir combien de temps ces travailleurs vont rester au sein de l'organisation. Ils ont des petits-enfants et ils vont vouloir quitter l'organisation. Il faut qu'ils soient rentables si l'organisation les forme.
- Dans l'éventualité où les travailleurs expérimentés se voient offrir la souplesse de ne travailler que quatre jours par semaine, nous aurions aussi un intérêt à bénéficier de la même souplesse. Les jeunes aussi apprécieraient ne travailler que quatre jours par semaine, ce qui pourrait être une façon de partager le temps de travail : les jeunes pourraient travailler quatre jours par semaine et les travailleurs expérimentés un jour par semaine. Ce serait une formule « gagnant-gagnant ». Cela dit, il faudrait que le travailleur expérimenté ne se voie pas exempté du clérical.

### PISTES INTÉRESSANTES

- Il serait intéressant de bénéficier des services d'un mentor ou d'un coach, pour de courts mandats, notamment pour les demandes de subvention et pour régler les questions politiques. Dans ce sens, il serait souhaitable de créer une banque de coachs.

### LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES EXPÉRIMENTÉS DES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ

- » Dans le secteur public ou privé, les travailleurs quittent leur emploi avant *d'être fatigués et avant de perdre le plaisir de faire ce qu'ils font*.
- » L'image que l'on se fait de soi-même passe par l'emploi.
- » Après quelques mois de retraite (ce temps d'arrêt étant bien important et nécessaire), le besoin de s'impliquer et d'être utile se fait sentir. On recherche alors le plaisir, à briser l'isolement et à être actif à son propre rythme et dans un domaine qui nous plaît. Une place importante est laissée à l'utilité sociale et à la contribution dans le milieu. La prise de la retraite signifie la fin d'une période de vie. Les différentes sphères de la vie (le travail, les loisirs, la vie de famille) ne sont plus compartimentées.
- » Le **retour en emploi**, qui n'est pas effectué en regard de la situation financière, se fait en lien avec l'intérêt que suscite le projet et dans un domaine bien différent du secteur d'emploi précédent (*on en a fait le tour*). Le retour pourrait se faire à titre de ressource consultante, dans le domaine privé (pour les travailleurs issus du secteur public), mais avec des conditions salariales intéressantes et un apport dans la communauté, dans le communautaire sans nécessairement de rétribution ou encore par une combinaison de bénévolat et d'activité rémunérée. Ce retour en emploi doit se faire dans un milieu n'apportant pas de stress négatif et laissant place à l'autonomie. Il doit aussi se faire avec l'acceptation des forces et des faiblesses (notamment en informatique) des travailleurs expérimentés.
- » Les travailleurs expérimentés issus des secteurs public et privé se questionnent sur le contexte entourant leur retour en emploi : rendent-ils service aux jeunes ? Prennent-ils leur place ? Cela dit, ils se sentent un peu plus à l'aise lorsqu'ils prennent en compte le contexte prévisionnel de pénurie de main-d'œuvre.
- » La moitié des participants envisageraient un retour en emploi dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Les autres participants envisagent plutôt de *faire quelque chose pour la communauté, de donner*.
- » Les travailleurs expérimentés issus des secteurs public et privé ont démontré un intérêt marqué pour le transfert et le legs professionnel. Pour certains ils doivent se faire lorsqu'on est en poste et non pas durant la retraite. Pour d'autres, le legs ne se fait pas dans le cadre du travail. Il faut bien plus parler d'un legs humain. L'expertise professionnelle ne peut faire partie du legs, car les plus jeunes ont plus d'expertise que les travailleurs expérimentés dans certains domaines. Dans le cadre du travail, il faut donc considérer le partage d'expertises et d'expériences professionnelles. Il s'agit là d'une gestion de l'expertise des autres, d'une convergence d'expertises, ce qui nécessite inévitablement une gestion du rapprochement.



Que disent les travailleurs et travailleuses expérimentés des secteurs public et privé ?

### COMMENTAIRES

- Un des éléments qui motivent au départ à la retraite est l'embauche de jeunes, l'accent mis sur la relève.
- Les milieux de travail changent. On veut faire la place aux travailleurs expérimentés, mais on embauche des jeunes, la relève.
- Avant, le balancier allait vers les jeunes, maintenant on recherche les travailleurs expérimentés, on recherche donc la raison, la sérénité, la sagesse et non pas l'émotion (qui caractérise les jeunes).
- Les travailleurs expérimentés des secteurs public et privé sont préoccupés par le fait de nuire aux organismes visés par un retour en emploi. Le fait de ne vouloir que du temps partiel pouvant se traduire, pour l'organisme, par une perte de subventions.
- Il se pourrait que le secteur communautaire « nous ferme la porte. Ce milieu est tricoté serré et ils veulent protéger leurs subventions et leurs emplois. Les travailleurs expérimentés issus des milieux public ou privé sont mal vus dans certaines sphères du communautaire. Nous ne voulons pas être dirigés par des gestionnaires qui ont cette conception. Nous avons, tout de même, l'avantage de pouvoir dire que nous voulons être utiles, mais à nos conditions ».
- Bien que l'on recherche dans le bénévolat un lien social et le sentiment d'utilité pour le milieu et pour l'organisme, le bénévolat des baby-boomers devra être celui dont les organismes ont besoin (« ne pas agir en gâtés »).



## CONCLUSION

*Le maintien en emploi et l'attraction des travailleurs expérimentés dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire: une occasion à saisir !*

La littérature et les récentes données recueillies par la tenue des groupes de discussions animés par le CSMO-ÉSAC nous indiquent que les employeurs, peu importe le secteur d'emploi, auront un défi majeur à relever dans les prochaines années en termes de gestion des âges. Ceci constitue certes une occasion à saisir pour le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire qui éprouve, lui aussi, de la difficulté à recruter de nouveaux employés et à retenir ceux et celles déjà en poste.

Selon les commentaires recueillis lors de la tenue des groupes de discussion, il est permis de croire, tout en respectant les choix de chacun, qu'il y aurait place pour une plus forte participation des travailleurs expérimentés dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire. Cette situation pourrait éventuellement répondre à la fois aux besoins de main-d'œuvre des organisations et à ceux des travailleurs d'expérience. Afin de s'assurer de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, les organisations devront compter sur des travailleurs de toutes les générations parmi leurs effectifs, autant les recrues (jeunes et moins jeunes) que les travailleurs d'expérience déjà en poste. La réorganisation du travail et l'adaptation des milieux de travail seront inévitablement à l'ordre du jour des gestionnaires ainsi que le transfert d'expertise de la main-d'œuvre expérimentée vers le personnel de relève. Tant chez les jeunes que du côté des travailleurs expérimentés, il a été question de *coaching*. Par ailleurs, il importera aussi de maintenir et de développer les compétences de l'ensemble des travailleurs.

Ce que toutefois la littérature sur le vieillissement des travailleurs ne dit pas, mais que révèlent les groupes de discussion, est que: 1) des travailleurs en poste dans les entreprises d'économie sociale et les organismes communautaires voudraient ralentir leur rythme de travail ou, pour certains, quitter avant 65 ans, mais ne le peuvent pas faute de moyens financiers nécessaires; 2) par ailleurs, une fois leur retraite prise, ces mêmes travailleurs pourraient envisager un retour au travail, mais selon des conditions bien spécifiques (que les plus jeunes travailleurs espèrent équitables et non préjudiciables à l'embauche de jeunes personnes); 3) il y a une certaine retenue vis-à-vis les travailleurs issus du privé ou de la fonction publique qui voudraient, une fois leur retraite prise, travailler dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Ces constats, propres au secteur d'emploi, sont autant de défis supplémentaires pour les gestionnaires, lesquels s'ajoutent à ceux identifiés dans le cadre de notre revue de la littérature.

Dans un autre ordre d'idées, sur le terrain, il n'est pas évident que les compétences et les aspirations de cette main-d'œuvre expérimentée correspondront nécessairement aux postes à pourvoir et aux conditions de travail offertes par le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. De plus, une forte compétition en lien avec la main-d'œuvre qualifiée, notamment au niveau des postes en santé et services sociaux, est, d'ores et déjà, présente entre les secteurs public et communautaire.



Selon les commentaires recueillis lors de la tenue des groupes de discussion, il est permis de croire, tout en respectant les choix de chacun, qu'il y aurait place pour une plus forte participation des travailleurs expérimentés dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire. Cette situation pourrait éventuellement répondre à la fois aux besoins de main-d'œuvre des organisations et à ceux des travailleurs d'expérience.



De nombreux défis se posent alors aux gestionnaires des organisations du secteur. Outre celui de la gestion des ressources humaines, de l'amélioration des conditions de travail, de la cohabitation intergénérationnelle et du marketing RH, nommons clairement le défi de devenir un secteur d'emploi reconnu et « attirant » pour les travailleurs expérimentés. Par ailleurs, cette gestion renouvelée de la main-d'œuvre vieillissante devra nécessairement passer par une adaptation des perceptions et des attitudes.

Le secteur devra donc se positionner et offrir de bonnes conditions aux travailleurs en poste (fidélisation pour le maintien en emploi) ainsi qu'à la relève qu'elle soit jeune ou moins jeune. De nombreux défis se posent alors aux gestionnaires des organisations du secteur. Outre celui de la gestion des ressources humaines, de l'amélioration des conditions de travail, de la cohabitation intergénérationnelle et du marketing RH, nommons clairement le défi de devenir un secteur d'emploi reconnu et « attirant » pour les travailleurs expérimentés. Par ailleurs, cette gestion renouvelée de la main-d'œuvre vieillissante devra nécessairement passer par une adaptation des perceptions et des attitudes. Ainsi, une réflexion s'impose entre les acteurs du secteur d'emploi, employeurs, employés, syndicats et autres partenaires. À cet égard, les participants aux groupes de discussion ont déjà soulevé des pistes intéressantes.

Que pouvons-nous retirer de toutes ces informations en vue de réfléchir à une stratégie propre au secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire ? Le CSMO-ESAC invite les acteurs et partenaires du secteur à réfléchir à une stratégie spécifique qui pourrait s'articuler autour des enjeux suivants : sensibiliser les organisations du secteur d'emploi aux avantages et à la contribution des travailleurs de 50 ans et plus ; documenter les avantages reliés à l'embauche des 50 ans et plus dans le secteur ; attirer et intégrer les travailleurs des secteurs privé et public de 50 ans et plus dans le secteur.

## ANNEXE 1.

### QU'EN DITES-VOUS ?

#### Le marché du travail : des différences d'une génération de travailleurEs à l'autre ?

En regard d'un certain découpage des générations, de nouvelles valeurs et attitudes auraient émergé dans le monde du travail et influencé les approches en gestion des ressources humaines. QU'EN DITES-VOUS ?

GÉNÉRATION	DATE DE NAISSANCE	VALEUR VÉHICULÉES AU TRAVAIL
Enfants du millénaire	1996 à 2010	Habile avec les TIC
Génération « I »	1980 à 1995	Qualité de vie Indépendance et autonomie Recherche de nouveaux défis Plus exigeante et avertie Instantanéité Scepticisme Tolérance et ouverture sociale
Génération « Y »	1967 à 1979	Facilité avec les TIC
Génération « X »	1961 à 1966	Respect de l'autorité si compétente Qualité de vie Indépendance, autonomie Recherche de nouveaux défis Instantanéité Exigeante et avertie Scepticisme face à l'employeur
Baby-boomers « BB »	1946 à 1960	Réserve face aux TIC
Enfants de la guerre « EG »	1940 à 1945	Loyauté envers l'organisation Respect de l'autorité Qualité de vie Ancienneté et sécurité d'emploi Recherche du succès professionnel
Séniors	1919 à 1939	Travail Conscients de la valeur de l'argent Respect de l'autorité Loyauté envers l'organisation Optimistes quant au futur Obligations morales et sens du devoir Fortement encadrés par le système

Ce recensement a été fait selon la classification et le profil des générations provenant de cinq chercheurs dans le domaine et plus particulièrement à partir des regroupements présentés par David Foot. \_Foot, David (avec Daniel Stoffman) (1996). *Entre le Boom et l'Écho : Comment mettre à profil la réalité démographique*, Montréal, Les Éditions du Boréal. \_Foot, David (avec Daniel Stoffman) (1999). *Entre le Boom et l'Écho 2000 : Comment mettre à profil la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire*, Montréal, Les Éditions du Boréal.

## ANNEXE 2.

### DONNÉES DE MAIN-D'ŒUVRE POUR LE SECTEUR D'EMPLOI DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

#### Statuts d'emploi dans le secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale

Au moment de l'enquête, toutes organisations confondues, les ressources humaines occupant les postes à temps plein sont plus nombreuses que les ressources humaines occupant les postes à temps partiel. En effet, pour les postes à temps plein, on compte, en moyenne et par organisation, six femmes (médiane 3) et quatre hommes (médiane 2), alors que pour les postes à temps partiel, on compte, en moyenne et par organisation, trois femmes (médiane 1) et deux hommes (médiane 1). Les organisations faisant appel à des ressources contractuelles embauchaient, au moment de l'enquête, en moyenne et par organisation, deux femmes (médiane 1) et deux hommes (médiane 1).

TABLEAU 1

*Salaires et ressources contractuelles toutes organisations confondues (nombre moyen, salaire et taux horaire moyen)<sup>7</sup>*

	NOMBRE MOYEN DE FEMMES SALARIÉES	SALAIRE HORAIRE MOYEN DES FEMMES	NOMBRE MOYEN D'HOMMES SALARIÉS	SALAIRE HORAIRE MOYEN DES HOMMES
Temps plein (30 heures et plus)	6 (3)	16,49 \$	4 (2)	15,00 \$
Temps partiel (moins de 30 heures)	3 (1)	16,84 \$	2 (1)	14,90 \$

	NOMBRE MOYEN DE FEMMES CONTRACTUELLES	TAUX HORAIRE MOYEN DES FEMMES	NOMBRE MOYEN D'HOMMES CONTRACTUELS	TAUX HORAIRE MOYEN DES HOMMES
Contractuels à honoraires	2	20,86 \$	2	22,73 \$
professionnels (projets ponctuels, stages rémunérés)	(1)	(18,50 \$)	(1)	(19,50 \$)

Le taux horaire moyen des employés occupant les postes à temps plein est légèrement plus élevé que celui des employés occupant les postes à temps partiel. Le taux horaire moyen des femmes est, lui aussi, légèrement plus élevé que celui des hommes, tous statuts d'emploi confondus. Le taux horaire moyen attribué aux ressources contractuelles, nettement plus élevé que celui des ressources permanentes, se situe au-delà des 20 \$ de l'heure.

<sup>7</sup> À titre comparatif, précisons que pour l'ensemble des secteurs d'emploi, et à l'échelle du Québec, le taux horaire moyen des hommes est de 21,20 \$, le taux horaire moyen des femmes est de 18,60 \$, le taux horaire moyen des employés à temps plein est de 20,85 \$ et celui des employés à temps partiel est de 14,50 \$ (source : Statistique Canada, recensement 2006).

<sup>8</sup> La différence de taux horaire entre les femmes et les hommes pourrait s'expliquer par le fait qu'un plus grand nombre d'entreprises comptent parmi leurs ressources humaines des femmes fortement diplômées (tendance plus significative que du côté des hommes).

Les employés occupant les postes à temps plein travaillent, en moyenne, 48 semaines (médiane 52) par année et, toujours en moyenne, 34 heures (médiane 35) par semaine. Du côté des postes à temps partiel, on travaille, en moyenne, 45 semaines (médiane 50) par année et 23 heures (médiane 22 heures) par semaine. Pour leur part, les ressources contractuelles travaillent, durant leur contrat les liant à l'organisation, 30 semaines par année et 21 heures par semaine.

### La scolarité des salariés

Tous statuts d'emploi confondus, les femmes sont plus scolarisées que les hommes, puisque dans respectivement 36 % (ressources à temps plein) et 17 % (ressources à temps partiel) des organisations les femmes détiennent un diplôme universitaire et dans 23 % et 19 % des organisations, elles possèdent un diplôme collégial. Du côté des hommes, dans 25 % et 7 % des organisations, ils détiennent un diplôme universitaire et dans 11 % et 7 % des organisations ils possèdent un diplôme collégial. Tous statuts d'emploi confondus, dans 4 % et 5 % des organisations les ressources humaines possèdent moins d'un secondaire.

**TABLEAU 2**

*Scolarité moyenne des employés occupant les postes à temps plein et à temps partiel, hors direction, par organisme et par genre (toutes organisations confondues)*

Niveaux de scolarité	TEMPS PLEIN		TEMPS PARTIEL	
	Femmes (% d'organisations)	Hommes (% d'organisations)	Femmes (% d'organisations)	Hommes (% d'organisations)
Diplôme universitaire	36	25	17	7
Diplôme collégial	23	11	19	7
Diplôme secondaire ou professionnel	16	9	14	7
Moins d'un secondaire	5	4	4	4
Ne sait pas	1	3	2	2
Ne s'applique pas	19	48	44	73

### Les gestionnaires et les coordonnateurs-trices

Le ou les poste(s) de direction sont, en moyenne et par organisation, occupés par une seule personne. Les employés occupant ces postes affichent une ancienneté moyenne de 9 ans et un âge moyen de 50 ans. Le taux horaire moyen attribué aux gestionnaires et coordonnateurs des organisations du secteur et estimé à 22,43 \$ de l'heure.

Dans plus de la moitié (61 %) des organisations, les gestionnaires et coordonnateurs des organisations du secteur détiennent un diplôme universitaire; 19 % un diplôme collégial.

**TABLEAU 3**

*Scolarité moyenne des employés occupant les postes de direction, par organisation (toutes organisations confondues)*

NIVEAUX DE SCOLARITÉ	POURCENTAGE MOYEN
Diplôme universitaire	61
Diplôme collégial	19
Diplôme secondaire ou professionnel	10
Moins d'un secondaire	0
Ne sait pas	2
Pas de réponse	8

Les gestionnaires et coordonnateurs ont été formés dans les disciplines et/ou les domaines suivants :

- administration
- travail social
- psychologie
- sociologie
- gestion
- éducation
- sciences humaines et sociales
- communications
- histoire
- psychoéducation, etc.

#### **Les tranches d'âge et les secteurs d'activité du secteur : pour mieux cibler les interventions**

Les entreprises et organismes du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire (ayant répondu à notre enquête *Repères*) œuvrant dans les secteurs d'activité reliés à la *santé et les services sociaux*, à la *promotion et à la défense des droits*, au *soutien à l'action communautaire et/ou à l'économie sociale*, aux *médias et communications*, à *l'emploi, insertion et intégration sociale*, à la *représentation et à la concertation et à l'éducation populaire, alphabétisation et formation* **ne comptent, parmi leurs membres du personnel, aucun employé âgé de 35 ans et moins.**

**Dans les entreprises du secteur** ayant répondu à notre enquête *Repères*, on **retrouve des employés âgés de 50 ans et plus, notamment** dans les secteurs d'activité suivants: *santé et aux services sociaux, médias et communications, aide domestique, action bénévole, consommation, soutien au développement local et régional, soutien à l'action communautaire et/ou à l'économie sociale et promotion et défense des droits sociaux.*



## CE QU'IL FAUT RETENIR...

- Au cours des trois dernières années, 51 % des organisations du secteur ont rencontré des difficultés à pourvoir un ou plusieurs postes.
- Au moment de l'enquête *Repères* (janvier 2009), 60 % des directeurs généraux et des coordonnateurs se disaient préoccupés par la question de la relève, prévoyant, par ailleurs, la plus importante vague de départs dans un horizon de deux ans.
- Dans de tels contextes et perspectives, 14 % des gestionnaires s'étaient déjà dotés de stratégies reliées à la relève, alors que plus du tiers des gestionnaires envisageaient d'en doter leur organisation.
- Au moment de l'enquête, 22 % des organisations s'étaient dotées d'ententes négociées collectivement, 54 % d'échelles salariales et 86 % possédaient une politique de conditions de travail et/ou d'une politique salariale. On y retrouve, notamment, les congés fériés et payés (85 % des organisations), les heures de travail (83 %), les vacances annuelles (81 %) et la prévision d'une période d'essai et d'évaluation (80 %).
- Les principaux avantages sociaux dont bénéficient les employés sont les congés de maladie (81 % des organisations), les congés familiaux (65 %) et le régime d'assurance collective (42 %). Le régime de retraite collectif avec contribution de l'employeur (9 %) et le régime de retraite collectif sans contribution de l'employeur figurent parmi les éléments les moins offerts.
- Par ailleurs, les employés des organisations du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire bénéficient d'une autonomie (96 % des organisations), d'une latitude au niveau des responsabilités (96 %), d'une circulation de l'information (95 %), de tenues de réunions d'équipe (90 %) et d'une diversification des tâches (90 %).
- Plus de la moitié des organisations estiment que les conditions salariales qu'elles offrent sont comparables à celles des autres organisations de l'économie sociale et de l'action communautaire œuvrant dans le même secteur d'activité. Près de la moitié (48 %) des organisations estiment ne pas offrir de conditions salariales comparables à celles des organisations œuvrant hors du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. 27 % des organisations ne sont pas de cet avis.

## BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

ABOUHAISSA, Siham, sous la direction de Diane-Gabrielle TREMBLAY (2010). *Les politiques et les programmes de fin de carrière. Finlande, Suède, Japon, France, USA*, Québec, TÉLUQ, 156 p. Notes de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux et de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, No. 10-01, réf. du 18 juin 2010, [http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf\\_ARUC-NR10-01-5.pdf](http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-01-5.pdf).

ADVICE BUSINESS.COM (2011). *La gestion d'une main-d'œuvre multigénérationnelle*, réf. du 24 janvier 2011, <http://www.advice-business.com/fr/conseil-1344933.htm>.

ASSELIN, Suzanne (2007). « En fin de vie active, conserver un lien avec le travail », dans GAUTHIER, Hervé (dir.). *Vie des générations et personnes âgées: aujourd'hui et demain*, Québec, Institut de la statistique du Québec, p. 217-252.

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE GÉRONTOLOGIE (2010). « Adaptation des milieux de travail et main-d'œuvre vieillissante », *Vie et vieillissement*, vol. 8, n° 2.

BARIL, Guylaine (2004). *La hausse de l'activité chez les 55-64 ans: phénomène économique ou démographique?*, Capsule du CETECH, réf. du 3 décembre 2008, <http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/index.asp?categorie=0700102&type=&page=2>.

BÉDARD, Jean-Luc, sous la direction de Frédéric LESEMANN et Martine D'AMOURS (2005). *Répertoires des chercheurs québécois travaillant sur le thème du vieillissement de la main-d'œuvre*, Montréal, Québec, INRS—Urbanisation, culture et société, 22 p. Rapport soumis au Comité aviseur d'Emploi-Québec sur les travailleurs âgés de 45 ans ou plus.

BELLEMARE, Diane, POULIN-SIMON, Lise et Diane-Gabrielle TREMBLAY (1995). « Vieillesse, emploi, préretraite: les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante », *Relations industrielles*, vol. 50, n° 3, p. 483-515.

BEINTEIN, Kathleen, VANDERBERGHE, Christian et Tanguy DULAC (2004). « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité », *Revue de gestion des ressources humaines*, juil.-sept., 53, p. 69-79.

BETTACHE, Mustapha et Aziz RHNIMA (2010). « L'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants repose-t-elle sur des pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines? », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 8, n° 2, p. 1-49.

BOLDUC, Nathalie (2009). *Avis sur le maintien en emploi des travailleurs âgés de 55 ans ou plus et le retour au travail des jeunes retraités*, Québec, Conseil des aînés du Québec, 87 p., réf. du 28 mai 2010, [http://www.conseil-des-aines.qc.ca/PDF/CDA\\_avis55\\_ans\\_web.pdf](http://www.conseil-des-aines.qc.ca/PDF/CDA_avis55_ans_web.pdf).

BOWLBY, Geoff (2007). « Définir la retraite », *Perspective*, février, p. 17-21.



BUREAU DE NORMALISATION DU QUÉBEC (BNQ) (2010). *Norme québécoise sur la conciliation travail-famille*, BNQ 9700-820/2010, réf. du 5 avril 2011, [http://www-es.criq.qc.ca/bnq/documents/enquetes\\_publicques/9700-820\\_dpfr.pdf](http://www-es.criq.qc.ca/bnq/documents/enquetes_publicques/9700-820_dpfr.pdf).

CASTONGUAY, Claude et Mathieu LABERGE (2010). *La longévité: une richesse*, Québec, CIRANO, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, 113 p., réf. du 10 juin 2010, <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2010RP-01.pdf>.

CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES (CSD) (2006). *Vieillessement de la main-d'œuvre et perspective intergénérationnelle*, Québec, CSD, Guide syndical d'intervention, réf. du 9 juin 2010, [http://www.csd.qc.ca/engage/guide\\_vieillessement/guide\\_vieillessement.pdf](http://www.csd.qc.ca/engage/guide_vieillessement/guide_vieillessement.pdf).

CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES (CSD) (2006). « L'option du maintien en emploi », *Vieillessement de la main-d'œuvre et perspective intergénérationnelle*, Québec, CSD, 5 p., réf. du 9 juin 2010, [www.csd.qc.ca/engage/guide\\_vieillessement/30-option\\_maintien.pdf](http://www.csd.qc.ca/engage/guide_vieillessement/30-option_maintien.pdf).

CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, CAMPEAU, André, BRADETTE, Julie, sous la direction de Yolande PELCHAT et Michel VÉZINA (2002). *Relation âge/travail et pratiques de gestion des ressources humaines. Recension des écrits*, Québec (Québec), Équipe RIPOST, CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières, Centre affilié universitaire, [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/recension\\_age-trav\\_02.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/recension_age-trav_02.pdf)

CETECH (2010). *Bulletin*, volume 10, printemps 2010.

CHABERT, Christine (2003). *Âge et emploi: la problématique des «travailleurs âgés»*, Synthèse documentaire, Paris, CÉREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), 22 p.

COALITION DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE (COCDMO) (2011). *Un Québec qui n'a pas les moyens de se priver de ses talents. Pour une reprise économique axée sur la qualité de la diversité de notre main-d'œuvre, ayons l'audace de notre savoir-faire!*, Avis déposé par la Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre – COCDMO au ministre des Finances du Québec dans le cadre des consultations pré-budgétaires, 9 p.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC) (2009). *Les repères en économie sociale et en action communautaire, panorama du secteur et de sa main-d'œuvre*, Montréal, CSMO, 51 p.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC) (2006). *La relève en action communautaire, un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!*, Montréal, CSMO, 53 p.

CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE (CCTM) (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, 21 p., [http://www.cctm.gouv.qc.ca/publications/VMO\\_finale.pdf](http://www.cctm.gouv.qc.ca/publications/VMO_finale.pdf).

CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC (2001). *Un sondage du Conseil du patronat du Québec révèle que la grande majorité des entreprises québécoises est prête à relever le défi de l'accès à une main-d'œuvre qualifiée*, réf. du 12 janvier 2011, <https://www.cpq.qc.ca>.

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME (CQRHT) (2008). *Vers une stratégie d'emploi des personnes de 50 ans et plus dans l'industrie touristique*, 52 p., réf. du 5 mars 2011, [http://www.cqrht.qc.ca/images/documents/50\\_ans.pdf](http://www.cqrht.qc.ca/images/documents/50_ans.pdf).

CONSEIL RH (2008). *Quels sont les liens entre la satisfaction au travail et la rétention du personnel dans le secteur communautaire ?*, réf. du 28 février 2011, [http://www.hrcouncil.ca/main-doeuvre/tendances\\_satisfactionautravail.cfm](http://www.hrcouncil.ca/main-doeuvre/tendances_satisfactionautravail.cfm).

CONSEIL RH (2010). *Exploiter les talents des employés en début et fin de carrière*, <http://hrcouncil.ca/projets/talents.cfm>.

CRESPO, Stéphane (2004). « Les nouveaux parcours de fin de carrière », *Retraite et société*, vol. 2, n° 42, p. 65-85, <http://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe-2004-2-page-65.htm>.

DAMASSE, Jean et Brigitte DOYON (2000). *Travailler en vieillissant, vieillir en travaillant : une recension des écrits sur le vieillissement prématuré des travailleurs*, Québec, Équipe de recherche RIPOST, CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières, 48 p., réf. du 28 février 2011, <http://www.cssvc.qc.ca/telechargement.php?id=59>.

D'AMOURS, Martine et Frédéric LESEMANN (2005). *Clés de lecture de l'enjeu du vieillissement de la main-d'œuvre québécoise*, Montréal, Québec, INRS –Urbanisation, Culture et Société, 30 p., Avis remis au Comité Aviseur d'Emploi-Québec sur les travailleurs âgés de 45 ans ou plus.

D'AMOURS, Martine et LESEMANN, Frédéric avec la collaboration de Stéphane CRESPO et Julie BEAU-SOLEIL (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans. Cadre d'analyse et principaux résultats (document synthèse)*, présenté au Comité aviseur d'Emploi-Québec sur les travailleurs de 45 ans et plus, Montréal, INRS Culture et Société, octobre, 51 p.

DANSEREAU, Suzanne (2010). « Comment s'adapter aux travailleurs plus âgés », *Les Affaires*, réf. du 3 mars 2011, <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/gestion-operationnelle/comment-les-employeurs-doivent-s-adapter-aux-travailleurs-ages-experimentes/512636>.

DESCHÊNES, Nathalie et Leroy O. STONE (2006). « La probabilité d'atteindre l'état de "retraité". Une analyse longitudinale des variations entre hommes et femmes », dans Leroy O. Stone (dir.). *Les nouvelles frontières de recherche au sujet de la retraite*, Ottawa, Statistique Canada, p. 241-268.

DOLAN, Simon L. et Salvatore GARCIA (1999). *La gestion par valeurs : une nouvelle culture pour les organisations*, Montréal, Éditions Nouvelles, 293 p.

DOLAN, Simon L., SABA, Tania, JACKSON, Susan E. et Randall S. SCHULER (2002). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Saint-Laurent, Québec, Éditions du renouveau pédagogique, 713 p.

EMPLOI-QUÉBEC (2003). *Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus*, Québec, 32 p., réf. du 9 juin 2010, [http://emploi-quebec.net/publications/pdf/00\\_imt\\_45ansplus.pdf](http://emploi-quebec.net/publications/pdf/00_imt_45ansplus.pdf).

FADOQ. (2011). *Le mentorat : un lien privilégié entre les générations !*, réf. du 3 mars 2011, <https://www.fadoq.ca/accueil/affichage.asp?langue=1&B=1563>.

FAHEY, Richard (2002). *Le vieillissement de la main-d'œuvre : des stratégies adaptées aux PME*. Colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre et le ralentissement démographique : perception, réalité? Quelle est notre vision d'avenir?, La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI).

FRANCOEUR, Florent (2010a). « Travailleurs âgés : une main-d'œuvre en demande », *La Presse affaires, Cyberpresse.ca*, 19 juin 2010, <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/emplois/201006/18/01-4291411-travailleurs-ages-une-main-doeuvre-en-demande.php>.

FRANCOEUR, Florent (2010b). *Pour conserver les travailleurs âgés*, Portail de l'Ordre des conseillers en RH agréés, <http://www.portailrh.org/coach/fiche.aspx?p=410311>.

FUSULIER, Bernard, TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Martine DI LORETO (2008). « La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre? Quelques éléments de réponse », *Les politiques sociales*, vol. 3-4, p. 63-81.

GIRARD, Michel (2011). « Preretraite forcée: la rente sera-t-elle amputée? », *La Presse affaires, Cyberpresse.ca*, réf. du 4 avril 2011, [http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/opinions/chroniques/michel-girard/201104/04/01-4386134-preretraite-forcee-la-rente-sera-t-elle-amputee.php?utm\\_categorieinterne=trafficdrivers&utm\\_contenuinterne=envoyer\\_lpa](http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/opinions/chroniques/michel-girard/201104/04/01-4386134-preretraite-forcee-la-rente-sera-t-elle-amputee.php?utm_categorieinterne=trafficdrivers&utm_contenuinterne=envoyer_lpa)

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2009). *Le pacte pour l'emploi plus. Ensemble vers la relance*, Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2003). *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*. En collaboration avec le Comité aviseur pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus, la Commission des partenaires du marché du travail et le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, 26 p., réf. du 6 juin 2011, [http://emploiquebec.net/publications/pdf/00\\_imt\\_45ansplus.pdf](http://emploiquebec.net/publications/pdf/00_imt_45ansplus.pdf).

GRENIER, André (2007). « Les personnes de 55 ans et plus et le marché du travail », *Les changements démographiques et le marché du travail : d'hier à aujourd'hui... et à demain*, Québec, Emploi-Québec, CETECH, Allocutions du CETECH, Novembre 2006, 12 p.

GUÉRIN, Gilles, WILS, Thierry, SABA, Tania et Louise LEMIRE (1994). *Les aspirations insatisfaites des professionnels de 50 ans ou plus : le cas des professionnels syndiqués*, Rapport de recherche, Montréal, Conseil québécois des professionnels et cadres.

GUÉRIN, Gilles, WILS, Thierry et Louise LEMIRE (1997a). « L'efficacité des pratiques de gestion : le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec », *Relations industrielles*, vol. 52, n° 1.

GUÉRIN, Gilles, SABA, Tania et Thierry WILS (1999). *Peut-on expliquer l'implication des professionnels en fin de carrière à partir du modèle des attentes satisfaites?*, Document de recherche 99-02, École de relations industrielles, Université de Montréal.

GUÉRIN, Gilles, WILS, Thierry et Tania SABA (1996). « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus », dans A.M. Fericelli et B. Sire, *Performance et gestion des ressources humaines*, Paris, Économica, p. 145-160.

GUÉRIN, Gilles et Tania SABA (2001). *L'extension de la vie professionnelle des cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre*, Rapport de recherche, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ) (2006). « Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché du travail 1997 – 2005. Faits saillants ». *Travail et rémunération*, Québec, Institut de la statistique du Québec.

INSTITUT DE RECHERCHE ROBERT-SAUVÉ EN SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL (IRSST), CLOUTIER, Esther, LEDOUX, Élise, FOURNIER, Pierre-Sébastien et Hélène DAVID (Sous presse). *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés : comment soutenir cette approche dynamique de formation dans les milieux de travail*, réf. du 25 février 2011, <http://www.irsst.qc.ca/-projet-la-transmission-des-savoirs-de-metier-et-de-prudence-par-les-travailleurs-experimentes-comment-soutenir-cette-approche-dynamique-de-formation-dans-les-0099-5910.html>.

JACOVELLA, Jacynthe (1994). *La gestion du vieillissement de la main d'œuvre. Le secteur de l'éducation dans l'Outaouais urbain*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en Études Régionales. Université du Québec à Chicoutimi. Chicoutimi, 131 p., réf. du 25 juin 2010, <http://bibvir.uqac.ca/theses/1489841/1489841.pdf>.

LAGACÉ, Chantale et Charles BRULOTTE (2003). *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante*, INRS—Urbanisation, Culture et Société et Groupe de gestion concertée des ressources humaines, Présenté au Comité sectoriel de main d'œuvre —Fabrication métallique industrielle, Montréal, Québec, 144 p.

LAGACÉ, Chantale, sous la direction de Frédéric LESEMANN (2007a). *Maintien en emploi, retraite et santé. Une recension de la littérature*, INRS —Urbanisation, culture et société, Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (TRANSPOL), 77 p.

LAGACÉ, Chantale, sous la direction de Frédéric LESEMANN (2007b). *Pratiques de gestion et représentation du vieillissement. Recherche exploratoire menée dans le secteur de la fabrication métallique industrielle*, INRS —Urbanisation, Culture et Société, Présenté au Comité sectoriel, de main d'œuvre —Fabrication métallique industrielle. Montréal. Québec, 30 p.

LAGACÉ, Chantal, sous la direction de Frédéric LESEMANN (2007c). *Maintien en emploi, retraite et santé*, Québec, Institut national de santé publique (INSPQ), 92 p., réf. du 9 juin 2010, [http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/706\\_maintien\\_emploi\\_retraite\\_sante.pdf](http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/706_maintien_emploi_retraite_sante.pdf).

LEFRANÇOIS, Richard (2010). « Liberté 55 serait à l'agonie! Maintien et retour à l'emploi des travailleurs âgés : une tendance lourde – Faut-il ouvrir un débat d'urgence sur la retraite? », *Tribune libre Vigile*, réf. du 16 mars 2011, [http://www.vigile.net/\\_Lefrancois-Richard\\_](http://www.vigile.net/_Lefrancois-Richard_).

LESEMANN, Frédéric (2003). « Vieillesse de la main-d'œuvre : comment ce phénomène transformera-t-il nos organisations, nos institutions et le sens du travail ? », Colloque *Vieillesse de la main-d'œuvre*, Gatineau, Université du Québec en Outaouais.

LIMOGES, Jacques (2004). *Pour un troisième tiers de carrière porteur de vie – Vade-mecum*, série Gestion de vie au travail, coll. «Pratiques professionnelles», Éditions GGC.

LIZÉE, Michel (2007). « Incitation à l'allongement de la vie active et retraite progressive, deux outils pour faire face au vieillissement de la main-d'œuvre », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 109, novembre, p. 127-137.

MARBOT, Éléonore et Jean-Marie PERETTI (2002). « Revaloriser le travail des séniors : un enjeu stratégique pour les entreprises », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 46, octobre-novembre-décembre.

MARSHALL, Katherine et Vincent FERRAO (2007). « Participation des travailleurs âgés à la vie active », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 8, n°8 Été, n° 75-001-XIF au catalogue de Statistique Canada, p. 5-12.

PAILLÉ, Pascal (2003). *La fidélisation des ressources humaines*, Paris, Economica, 166 p.

PELCHAT, Yolande (2003). *Vieillesse de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion*, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, 46 p., réf. du 3 mars 2011, [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapp\\_synth-vieil-fp\\_03.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapp_synth-vieil-fp_03.pdf).

PERETTI, Jean-Marie (2002). « L'équité comme valeur fondamentale d'une politique ressources humaines », *Ressources humaines et Management*, vol.7, p. 20-21.

POZZEBON, Silvana (2004). « Les régimes de retraite sont-ils toujours avantageux ? », *Revue Gestion*, vol. 29, n° 3, automne 2004, p. 30-37.

RADIO-CANADA (2011). *Un Québécois sur trois songe à retarder sa retraite*, réf. du 30 mars 2011, <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2011/03/30/001-retraite-sondage-quebec.shtml>.

RBC groupe financier (2010). À propos de *RBC: diversité*, réf. du 10 juin 2010, <http://www.rbc.com/diversite/index.html>.

RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC (2010). *L'employeur et la conciliation travail-retraite*, réf. du 10 juin 2010, [http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/nouvelles\\_mesures/Pages/employeur\\_travail\\_retraite.aspx](http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/nouvelles_mesures/Pages/employeur_travail_retraite.aspx).

RÉGIME DE RETRAITE DES GROUPES COMMUNAUTAIRES ET DE FEMMES (RRFS-GCF) (2010). *Comment passer d'une idée folle à une réalisation concrète? L'histoire du Régime de retraite des groupes communautaires et des groupes de femmes*, Présentation donnée à la journée sur les conditions de travail du 5 novembre 2010.

RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CANADA (RHDC) (2005). « Modifier les perceptions négatives envers les travailleurs âgés », *Défis et options pour les employeurs (Recommandations)*, réf. du 9 juin 2010, [http://www.hrsdc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/vm/10survol\\_recommandations.shtml](http://www.hrsdc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/vm/10survol_recommandations.shtml).

ROCHEFORT, Isabelle (2009). « *Le transfert des savoirs intergénérationnels : comment et pourquoi ?* », *Bulletin de l'Association des services de réhabilitation sociale du Québec*, vol. 22, n° 2, réf. du 10 juin 2010, [http://www.asrsq.ca/fr/salle/porte-ouverte/0903/salle\\_por\\_090306.php](http://www.asrsq.ca/fr/salle/porte-ouverte/0903/salle_por_090306.php).

RONA (2010). « Vous êtes retraité ? », *Rona Carrière*, réf. du 10 juin 2010, <http://carriere.rona.ca/Magasins/retraites.aspx>.

RONDEAU, Alain, LEMELIN, Maurice et Nancy LAUZON (1993). « Les pratiques de la mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel », *Pratiques et recherches en gestion : vers une réconciliation. Rapport du Congrès annuel de la section ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada*, Lac Louise, vol. 14, n° 9, p. 98-108.

ROY, Normand (2003). « Les grandes tendances du marché du travail. Transformations en cours et à plus long terme », *Journée annuelle de réflexion du Conseil régional des partenaires du marché du travail Chaudière-Appalaches* (16 décembre 2003), 20 p.

RYAN, C. (2000). « Employee Retention - What Can the Benefits Professional Do? », *Employee Benefits Journal*, vol. 25, n° 4, p. 22-28.

SABA, Tania et Gilles GUÉRIN (2002). « La gestion des cadres au lendemain des départs massifs à la retraite : le cas du secteur de la santé et des services sociaux », *La gestion des âges, face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Québec, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Les Presses de l'Université Laval.

SCHETAGNE, Sylvain (2001). *Construire un pont entre les générations au travail, une solution au vieillissement de la main-d'œuvre*, Vancouver, Conseil canadien de développement social, Colombia Foundation, 31 p.

SERVICE CANADA (2009). *Mentorat et assistance professionnelle pour les petites et les moyennes entreprises*, réf. du 3 mars 2011, <http://www.gestionrh.gc.ca/gol/hrmanagement/site.nsf/fra/hr11546.html>.

SIEGENTHALER, Jürg K. et Andrea M. BRENNER (2000). « Flexible Work Schedules, Older Workers, and Retirement », *Journal of Aging & Social Policy*, vol. 12, n° 1, p. 19-34.

SIMARD, Gilles, DOUCET, Olivier et Sarah BERNARD (2005). « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice », *Relations industrielles*, vol. 60, n° 2, p. 296-319.

STINGLHAMBER, Florence et Christian VANDENBERGHE (2002). « L'engagement envers l'organisation et le supérieur : un examen de leurs antécédents », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 8, n° 3, p. 137-165.

ST-GERMAIN, Lise (2010). « Insertion et maintien en emploi : un terrain propice aux inégalités », *Revue vie économique*, vol. 1, n° 4, 10 p., réf. du 10 juin 2010, [http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/5/39/RVE\\_vol1\\_no4\\_St-Germain\\_corrigezf.pdf](http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/5/39/RVE_vol1_no4_St-Germain_corrigezf.pdf).

ST-ONGE, Sylvie, HAINES III, Victor, Y., AUBIN, Isabelle, ROUSSEAU, Claudia et LAGASSÉ, Geneviève (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Revue Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 90-102.

TREMBLAY, Michel (2002). « Mobiliser les troupes : un défi stratégique et complexe », *Effectif*, vol. 5, n° 5, p. 18-25.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Bernard FUSULIER (2009). *Travailler plus longtemps? L'aménagement des fins de carrière en Belgique et au Québec*, Note de recherche n° 2009-1 de l'ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux, Louvain-la-Neuve et Montréal, GIRSEF – Université catholique de Louvain, Télé-Université – Université du Québec à Montréal, 135 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Montréal, Presse de l'Université du Québec, 291 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (dir.) (2007). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Collection Économie politique, 294 p.

TREMBLAY, Michel, CHÉNEVERT, Denis, SIMARD, Gilles, LAPALME, Marie-Ève et Olivier DOUCET (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Revue Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 69-78.

TRUDEL, Jean-Maurice, SABA, Tania et Gilles GUÉRIN (2005). « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 2, p. 406-435.

VANDENBERGHE, Christian (2005). « L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels », *Télescope, Revue d'analyse comparée en administration publique*, vol. 12, n° 2, p. 2-15.

VIGEO.COM (2010). *Plan emplois seniors : des PME en Action. Rapport sur bonnes pratiques identifiées dans 34 PME*, 24 p., réf. du 10 juin 2010, <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/images/PDF/Publications/planseniors.pdf>.

VOLKOFF, Serge, MOLINIE, Anne-Françoise et Annie JOLIVET (2000). *Efficaces à tout âge? Vieillesse démographique et activités de travail*, Dossier du Centre d'études de l'emploi, Dossier n° 16, 126 p.

WHILELMY, Mutsumi (2008). *L'effet des pratiques de gestion sur le maintien en emploi et le recrutement des seniors*, Mémoire de maîtrise, Faculté des arts et sciences, École des relations industrielles, 120 p., réf. du 28 mai 2010, <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/2471/1/a1.4g491.pdf>.







4200, rue Adam  
Montréal (Québec) H1V 1S9  
Téléphone : 514 259-7714  
Sans frais : 1 866 259-7714  
Télécopieur : 514 259-7189  
Courriel : [info@csmoesac.qc.ca](mailto:info@csmoesac.qc.ca)  
[www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca)

