

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

ESSAI DE 3^E CYCLE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE
(PROFIL INTERVENTION)

PAR
CAROLINE MAILHOT

PROGRAMMES DE RÉINSERTION EN EMPLOI POUR LES TRAVAILLEURS
ÂGÉS : LES DIMENSIONS PSYCHOLOGIQUES À ABORDER

MAI 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

PROGRAMMES DE RÉINSERTION EN EMPLOI POUR LES TRAVAILLEURS
ÂGÉS : LES DIMENSIONS PSYCHOLOGIQUES À ABORDER

PAR
CAROLINE MAILHOT

Micheline Dubé, directrice de recherche Université du Québec à Trois-Rivières

Sylvie Lapierre, codirectrice de recherche Université du Québec à Trois-Rivières

Léandre Bouffard, évaluateur externe Université de Sherbrooke

Essai déposé le 2 mai 2012

Sommaire

L'objectif de cet essai consiste à identifier quelles sont les dimensions psychologiques à aborder à l'intérieur d'un programme de réinsertion en emploi pour les travailleurs âgés afin de tenir compte de leur réalité particulière. Pour cela, le présent essai débutera par une mise en contexte de la situation des travailleurs âgés dans la société actuelle, particulièrement en lien avec le marché du travail. Puis, un bref rappel de l'historique de la place des travailleurs âgés dans le milieu actif et des raisons qui ont suscité l'évolution de leur insertion évoluera précéder la présentation des motifs actuels de retour au travail chez les personnes d'âge mûr et les difficultés rencontrées par ces derniers. Ainsi, cette partie de l'essai approfondira la discrimination et les préjugés dont ils font l'objet, les réticences des employeurs, les implications relatives à leur situation de vie et les difficultés d'ordre physiologique, cognitif et psychologique. L'analyse du côté positif de la situation, c'est-à-dire des éléments favorisant leur retour en emploi, comme les mesures gouvernementales, l'intérêt des employeurs pour leurs qualifications et attitudes, leurs caractéristiques personnelles et le soutien social dont ils peuvent bénéficier, permettra de cibler les côtés avantageux. Par la suite, il y aura présentation des programmes de recherche d'emploi pour travailleurs âgés, plus particulièrement ceux offerts par les organismes de la Mauricie. L'attention sera portée sur l'intégration des variables psychologiques. Les programmes seront évalués à la lumière des informations recueillies. Enfin, des recommandations seront formulées quant aux notions et aspects psychologiques qui devraient être intégrés dans les programmes, ainsi que sur les modalités pour le faire.

Tout au long de cet essai, les génériques masculins sont utilisés, sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

Table des matières

Sommaire	iii
Remerciements	viii
1. Introduction	1
2. Contexte théorique	4
2.1 Personnes âgées	5
2.1.1 Bilan démographique	5
2.1.2 Augmentation de l'espérance de vie et allongement du temps de retraite..	6
2.1.3 Statistiques sur le travail et la retraite des aînés	7
2.2 Marché du travail	8
2.2.1 Contexte	9
2.2.2 Motifs de retour au travail	12
2.2.3 Difficultés rencontrées	14
2.2.3.1 Discrimination et âgisme	15
2.2.3.2 Réticence des employeurs	17
2.2.3.3 Préjugés envers les travailleurs âgés	19
2.2.3.4 Situations de vie	20
2.2.3.5 Difficultés d'ordre physiologique	21
2.2.3.6 Difficultés d'ordre cognitif	22

2.2.3.7	Difficultés d'ordre psychologique	23
2.2.3.7.1	Concept de soi	23
2.2.3.7.2	Effets psychologiques des stéréotypes	32
2.2.4	Ce qui facilite le retour en emploi des travailleurs âgés	33
2.2.4.1	Mesures gouvernementales	33
2.2.4.2	Employeurs à la recherche de travailleurs âgés	35
2.2.4.3	Caractéristiques personnelles	40
2.2.4.4	Soutien social	49
2.2.4.5	Choix	50
3	Programmes	53
3.1	Programmes généraux en recherche d'emploi	54
3.1.1	Efficacité	55
3.1.2	Conception générale et objectifs	56
3.2	Programmes de retour à l'emploi spécifiques aux travailleurs âgés	58
3.3	Au Québec, particulièrement en Mauricie	60
3.3.1	Livre <i>Votre carrière entre la rupture et la transition</i>	61
3.3.2	Les programmes ciblés	65
3.3.2.1	Leur émergence et leur fonctionnement général	66
3.3.2.2	Le personnel	67
3.3.2.3	La formation	68

3.3.2.4	Caractéristiques propres à différents programmes spécifiques en Mauricie	70
3.3.2.4.1	<i>Cible-emploi</i>	71
3.3.2.4.2	<i>Service de la formation continue du Cegep de Trois-Rivières</i>	79
3.3.2.4.3	<i>Stratégie Carrière</i>	84
3.3.2.4.4	<i>Centre Le PONT</i>	91
3.3.2.4.5	<i>Centre de recherche d'emploi de la Mauricie</i>	98
3.3.2.5	Critique générale sur les programmes	104
4.	Recommandations	109
5.	Conclusion	116
6.	Références	121
Appendice A.	Canevas de l'entrevue semi-dirigée auprès des intervenants et des responsables des programmes de retour en emploi pour les travailleurs âgés.....	132

Remerciements

J'aimerais remercier, avec toute ma gratitude, Madame Micheline Dubé, directrice de mon essai. Vous avez su respecter mon rythme aléatoire, entrecoupé de deux naissances. Ce fut très apprécié et encourageant de ne pas ressentir de pression. J'ai senti que vous compreniez ma situation et que vous aviez confiance en moi. Merci pour cette grande latitude. Merci pour votre généreuse disponibilité, pour vos précieux conseils. Mes apprentissages à vos côtés ont été des plus enrichissants. Ce fut un privilège de rédiger à vos côtés.

Merci à tous les responsables des organismes offrant les programmes analysés dans cet essai pour leur générosité et le temps consacré à répondre à mes questions.

Un merci particulier à Madame Louise Déry pour m'avoir donné cette belle opportunité, en 2006-2007, de travailler comme conseillère en emploi. Ce fut une première expérience de travail en relation d'aide, de découvertes dans le domaine du marché du travail, et surtout, une grande inspiration pour cet essai!

Ce travail de longue haleine n'aurait pu se réaliser sans l'amour, l'encouragement et l'aide de mon précieux conjoint Frédéric Dion. Merci pour ton soutien quotidien aux mille formes.

*À Frédéric, mon amour,
À mes deux filles chéries, Adélie et Danaëlle*

Introduction

Un phénomène nouveau et important se dessine au Québec, des personnes âgées tentent d'effectuer un retour sur le marché du travail à la suite d'une perte d'emploi ou après avoir goûté à la retraite. Bien qu'il existe des programmes de formation pour aider ces gens à atteindre ce but, on y insiste surtout sur la présentation, le curriculum vitae et la pratique à l'entrevue de sélection. Pourtant, ces travailleurs âgés font face à bien d'autres difficultés. Leur réalité ne correspondrait pas à celle du marché du travail. Selon Emploi Québec (2005), les différences se situent au niveau de la mobilité réduite due à l'enracinement de la famille et du réseau social, de la scolarisation, des attentes salariales, de la capacité et de la santé physique ainsi que de l'attitude sélective en regard de la nature et de la qualité du travail. D'autres sources corroborent sensiblement les mêmes observations (Brady, Palermino, Scott, Fernandez, & Norland, 1987; Taylor, 2001). Des variables psychologiques doivent aussi être prises en considération, telles la confiance en soi, le contrôle perçu et l'optimisme (Wanberg, 1997), particulièrement avec cette clientèle. Une étude sur les retraités de nouvelle génération montre à quel point les perceptions des caractéristiques internes (p. ex., le concept de soi) ainsi que les actions et réactions adoptées en regard de ces dernières doivent être prises en compte (Lagacé, Tougas, Laplante, & De la Sablonnière, 2006). La santé mentale constitue aussi un aspect à ne pas négliger, les sentiments d'anxiété et de dépression sont régulièrement présents au moment de la perte et de la recherche d'un emploi, plus

particulièrement chez les personnes d'âge mûr (Berger, 2004; Caplan, Vinokur, Price, & van Ryn, 1989; Hanisch, 1999; Jandro, 2007; McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2005). Il serait alors pertinent de se questionner sur les composantes psychologiques à inclure dans un programme d'aide à l'insertion professionnelle des travailleurs âgés et vérifier si les programmes existant au Québec, plus particulièrement dans la région de la Mauricie, les prennent en considération.

En conséquence, cet essai dressera un portrait démographique des personnes âgées de 50 ans et plus, décrira leur contexte actuel de travail et de retraite incluant les motifs principaux de retour au travail et les difficultés rencontrées dans leur recherche d'emploi. Sera abordé par la suite ce qui facilite le retour en emploi des travailleurs âgés. La dernière partie portera sur les programmes généraux en recherche d'emploi et sur les caractéristiques propres de différents programmes spécifiques implantés au Québec et adaptés pour les travailleurs âgés, particulièrement en Mauricie. Chacun de ces programmes sera critiqué à la lumière des informations recueillies précédemment. L'ensemble des programmes fera aussi l'objet d'une critique générale. À la lumière du travail effectué, des recommandations pour améliorer les formations dispensées à l'intérieur de ces programmes compléteront cet essai.

Contexte théorique

Dans le contexte théorique, il sera question du marché du travail et des programmes de formation en recherche d'emploi pour les personnes âgées. Plus précisément, le contexte actuel du marché du travail, les motifs de retour au travail, les difficultés rencontrées par les travailleurs âgés et ce qui facilite leur retour en emploi seront les thèmes abordés avant de s'arrêter aux programmes actuels de recherche d'emploi qui leur sont destinés. Auparavant, il convient de dresser un bref portrait démographique des personnes âgées de 50 ans et plus.

2.1 Personnes âgées

Le vieillissement de la population est un phénomène mondial. Le Québec n'échappe pas à cette tendance. Ainsi, on assiste à un allongement du temps de retraite et à un nouveau phénomène : les personnes âgées sur le marché du travail.

2.1.1 Bilan démographique

Au Québec, la pyramide des âges telle que nous la connaissions se transforme considérablement. De 1946 à 1965, après la Deuxième Guerre mondiale, de nombreux enfants constituaient la base de la pyramide, les personnes âgées peu nombreuses formaient le sommet. Il n'était pas rare alors qu'une femme ait plus de cinq enfants. Rendus adultes, ces enfants, les Baby boomers, n'ont pas eu une progéniture aussi nombreuse. Au début des années 70, la fécondité est passée à 2,1 enfants par femme,

puis à 1,5 enfant par femme en 2006, donc sous le seuil de remplacement des générations. Les Boomers vieillissent, laissant derrière eux une relève beaucoup moins nombreuse (Statistique Canada, 2007). En 2006, âgés de 41 à 60 ans, ils demeuraient le groupe le plus nombreux de la population avec environ 1 Canadien sur 3 (Statistique Canada, 2009).

2.1.2 Augmentation de l'espérance de vie et allongement du temps de retraite

Au Canada, deux phénomènes expliqueraient principalement le vieillissement de la population : la baisse de la fécondité et l'augmentation de l'espérance de vie (Statistique Canada, 2009). Cette dernière se situe à 82,5 ans pour les femmes et 77,7 ans pour les hommes. Ainsi, plus de gens atteignent l'âge de 65 ans et vivent très longtemps après cet âge. Depuis 2001, 446 700 Canadiens de plus ont plus de 65 ans (+11,5 %), pour un total de 4,3 millions d'individus (Statistique Canada, 2009).

L'augmentation de l'espérance de vie résulterait de plusieurs facteurs comme la sensibilisation à la santé et à la nutrition, les avancées biomédicales, le développement économique et la diminution du taux de mortalité pour chaque groupe d'âge (Kingston, 1992). Certaines personnes choisiront ou seront contraintes de travailler plus longtemps. D'autres profiteront de ces années supplémentaires à l'étape de la retraite.

Selon l'Organisation de coopération de développement économique (OCDE, 2006), un homme des pays membres passait en moyenne en 1970 moins de 11 ans à la

retraite, comparativement à près de 18 ans en 2004. Cet écart proviendrait de l'allongement de l'espérance de vie et de la sortie précoce des travailleurs du marché du travail, créant ainsi un temps « vide » entre travail et vieillesse (Lagacé et al., 2006).

2.1.3 Statistiques sur le travail et la retraite des aînés

En 2006, 45 % des personnes âgées de 60 à 64 ans se retrouvaient dans la population active. L'âge moyen à la retraite, toujours à la hausse depuis 1998, se situait à près de 61,5 ans (Marschall & Ferrao, 2007). Le groupe des 55 à 64 ans a connu l'augmentation la plus rapide en nombre d'individus, de 2001 à 2006 (+28 %), grâce à l'arrivée des Baby-boomers dans ce groupe d'âge. Ce dernier n'a jamais été aussi important avec près de 3,7 millions d'individus en 2006. À eux seuls, ils représentent 16,9 % de la population en âge de travailler. On prévoit qu'ils représenteront 20 % de la population active en 2016 (Statistique Canada, 2009).

Au Québec, l'âge moyen de la retraite (60,1 ans) s'avère plus bas que dans le reste du Canada (61,5 ans). Le taux d'activité des 55-64 ans québécois (52 %) suit la même tangente, étant moins élevé que ce qu'on observe ailleurs au Canada (61 %). Les défis au plan économique seront donc plus grands (Institut économique de Montréal, 2007).

Certaines personnes de plus de 65 ans demeurent sur le marché du travail. Selon Grenier (2007), en 2005, les deux tiers étaient des hommes, un peu plus de la moitié travaillaient à temps plein avec un salaire moyen de 17\$ l'heure, comparativement à 14\$

l'heure pour les travailleurs à temps partiel. Quatre travailleurs sur cinq se retrouvaient dans le secteur tertiaire. Les 2/3 occupaient leur emploi depuis plus de dix ans et 1/6 depuis moins de 5 ans.

Pour ce qui est de la participation des femmes de 55 à 64 ans au marché du travail, aux États-Unis, leur nombre a augmenté considérablement. En 1950, elles étaient moins de 30 % alors qu'en 1999, elles dépassaient les 50 %. Pour ces mêmes années, la proportion de femmes actives de 65 ans et plus demeure constante à 10 % (Alley & Crimmins, 2007).

Ces indications démographiques font bien voir que le nombre de personnes âgées augmente au Québec, comme ailleurs, et que plusieurs d'entre elles désirent retourner sur le marché du travail.

2.2 Marché du travail

Après avoir situé le contexte dans lequel est apparue la situation actuelle du retour à l'emploi des travailleurs âgés, il sera question des motifs qui incitent ce retour à l'emploi, des difficultés éprouvées par cette nouvelle catégorie d'employés potentiels, ainsi que des éléments facilitant leur démarche de retour à l'emploi.

2.2.1 Contexte

Durant les décennies suivant la Deuxième Guerre mondiale, les cols blancs des États-Unis étaient employés dans un champ spécifique de travail jusqu'à ce que sonne l'âge de la retraite. Cette façon de gérer les employés était stratégique afin de retrouver la stabilité à la suite de la guerre, mais elle aurait aussi provoqué un certain âgisme (Koeber & Wright, 2001). Ce système prônant l'ancienneté octroyait des salaires très élevés aux employés comptant le plus grand nombre d'années d'expérience, encourageant des coûts élevés pour les employeurs. Les travailleurs âgés ont donc, par la suite, été encouragés à quitter leur emploi provoquant ainsi une première grande vague de départ à la retraite pour que les entreprises puissent réduire leurs coûts et miser sur la génération des Baby-Boomers qui arrivait sur le marché du travail (Jandro, 2007). Les femmes de cette génération ont aussi pris leur place dans la population active (Grenier, 2007). Le phénomène de la retraite serait donc apparu à la suite d'une période de croissance économique (Lesemann & D'Amour, 2006).

Le Canada a suivi cette vague. L'état n'exerçait pas de régulation serrée sur les entreprises afin qu'elles se départissent de ou augmentent leur main-d'œuvre vieillissante (Lesemann & D'Amour, 2006). Ainsi, de 1971 à 2001, les employeurs canadiens ont eu une propension à se départir des travailleurs âgés masculins de 55 ans et plus, ce qui a occasionné une diminution de 27 % du taux d'emploi, comparativement à 11 % aux États-Unis (Guillemard, 2003). Au Québec, entre 1976 et 1995, le taux

d'emploi des hommes de la même catégorie d'âge a chuté de 23,3 % et celui des femmes a augmenté de 2,2 % (Lesemann & D'Amour, 2006).

Les crises économiques de 1970 et 1980 ont nécessairement augmenté la représentation des travailleurs âgés chez les chômeurs de longue durée (Lesemann & D'Amour, 2006). Au Canada et au Québec, la cause la plus répandue des sorties prématurées du marché du travail des personnes âgées de 55 ans et plus a été des licenciements à l'occasion de restructuration, de fusions ou de fermetures d'entreprises (Lesemann & D'Amour, 2006).

Ainsi, la « sortie anticipée de l'activité » exprime cette réalité de sortir du marché du travail avant l'âge officiel de retraite. Il était en effet beaucoup plus difficile pour les seniors de retrouver un poste et ils étaient surreprésentés dans les secteurs industriels frappés par la crise (Lesemann & D'Amour, 2006). Pour pallier ce problème, les politiques publiques ont permis d'indemniser les travailleurs de 50 ans et plus mis à pied, n'arrivant pas à se trouver un emploi. Le programme fédéral d'adaptation des travailleurs âgés (PATA), qui donnait une prestation équivalente à l'assurance-chômage, favorisait dans les faits, une pré-retraite (Lesemann & D'Amour, 2010).

« Il devient essentiel de rompre avec une vision linéaire de la vie selon laquelle un individu naît, étudie, travaille, occupe un ou deux emplois, prend sa retraite puis meurt » (Brassard, 2006, p. 5). En effet, l'État, qui s'est basé sur ce modèle unilatéral, a

créé cette « société salariale » où l'entreprise fidélise sa main-d'œuvre avec, entre autres, un bon régime de retraite. Ce système est remis en cause puisque nulle part avant il avait été question d'une retraite définie par l'inactivité (Lesemann & D'Amour, 2010).

Un désir de sortie prématurée du marché du travail perdure. Il s'est développé à la suite des multiples pratiques instaurées pour favoriser les départs dans un contexte de surplus important de main-d'œuvre. Il en a été ainsi pendant près de 20 ans (Grenier, 2007). La retraite prématurée a atteint son point culminant en 1997. À ce moment, 62 % des nouveaux retraités canadiens n'avaient pas atteint la soixantaine (Grenier, 2007).

En 1999, une mesure pour appuyer le retour à l'emploi des travailleurs est inscrite à l'article 16 de la charte québécoise des droits et libertés : « *Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, [...] la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi* » (Assemblée nationale du Québec, 1999, p. 2).

Dans les années 2000, le pays assiste à un renversement complet de la problématique des travailleurs âgés, où le maintien et le retour en emploi de ces derniers deviennent réalité courante (Lesemann & D'Amour, 2010). On constate une remontée du taux d'emploi des travailleurs âgés s'expliquant par une diminution des retraites anticipées et une stabilisation du niveau d'emploi chez les hommes de 55 ans et plus (Lesemann & D'Amour, 2006). La pénurie de main d'œuvre et la crise du financement

des régimes de retraite ébranlent le système en place et questionnent la possibilité en tant que société de supporter les retraites anticipées. Les « travailleurs d'expérience » deviennent nécessaires au transfert du savoir-faire (Lesemann & D'Amour, 2010).

La recherche d'emploi à un âge avancé s'avère de plus en plus fréquente. Lesemann (2006) mentionne d'ailleurs que la participation au marché du travail après la fin de carrière officielle serait devenue un fait acquis dans la culture canadienne. Bref, le temps de pause entre travail et retraite devient une période de remise en question à la suite de laquelle le retour en emploi deviendra une façon de se redéfinir (Brassard, 2006). Selon un sondage Ipsos Reid réalisé pour la Banque de Montréal en 2005, au Québec, 74 % des travailleurs de 45 ans et plus s'attendent de continuer à travailler pendant leur retraite officielle.

2.2.2 Motifs du retour au travail

Lorsque la retraite est prise avant 60 ans, les gens sont plus susceptibles de retourner au travail. Ces jeunes retraités ne seraient pas tout à fait prêts psychologiquement à vivre cette retraite, ou encore, n'auraient pas pris leur retraite pour les « bonnes raisons », y ayant été incités ou poussés, ou parce qu'ils étaient insatisfaits à de leur travail (Schellenberg, Turcotte, & Ram, 2005).

Au Canada, parmi les raisons invoquées pour un retour au travail, l'aspect financier s'avère le plus souvent mentionné (38 %) (Schellenberg et al., 2005). Une

tendance à ne pas vouloir une carrière unique (un seul employeur) a pour conséquence un fonds de pension insuffisant entraînant une obligation financière à réintégrer le marché du travail (O'Rand, 1996). D'autres motifs sont mentionnés comme le fait qu'ils n'aiment pas la retraite (22 %), que le travail leur procure une satisfaction intrinsèque (tâches stimulantes, contacts sociaux, sentiment d'accomplissement), qu'ils veulent aider ou mentionnent que l'on avait besoin d'eux (14 %) (Schellenberg et al., 2005). Moins de 5 % cite des considérations d'un ordre différent, comme la pression des membres de la famille, l'amélioration de leur santé, le fait qu'ils n'ont plus de responsabilités familiales (Schellenberg et al., 2005). Les désirs de rester actif mentalement et physiquement sont aussi soulignés dans le sondage Ipsos Reid (2005) indiquant les raisons pour lesquelles les travailleurs de 45 ans et plus prévoient travailler à la retraite.

Pour certains, la période de retraite n'est pas exactement ce qu'ils anticipaient et le retour sur le marché du travail devient une alternative intéressante pour s'accomplir. Pour d'autres, leur situation personnelle les oblige à continuer leur vie active malgré une perte d'emploi ou le fait qu'ils touchent une pension et qu'ils désirent la retraite. Dans ces situations, il est possible de choisir un emploi de transition (Bridge employment) (Ruhm, 1990) qui peut être à temps plein ou à temps partiel, dans le domaine d'emploi antérieur ou dans un autre (Adams & Rau, 2004; Weckerle & Shultz, 1999).

Même si la retraite semblait pour certains une période de bonheur grâce à la libération des contraintes du marché du travail, d'autres désenchantent rapidement. Ils

constatent le besoin de reconstituer leur réseau d'amis, la diminution de leur revenu, la nécessité de développer nouveau sens à leur vie, de gérer et d'appriivoiser leur temps libre (Brassard, 2006). Cela demande un certain ajustement qu'ils n'avaient peut-être pas prévu, en plus d'affronter les difficultés liées à ce contexte particulier.

En arrière-plan des motifs divulgués, on retrouve des principes plus généraux. En effet, le travail est un pôle organisateur de notre vie, permettant de satisfaire plusieurs besoins tels se définir, se valoriser et appartenir à un milieu (Brassard, 2006). Il devient ainsi possible « *d'exprimer son talent et d'y vivre de nouvelles compétences* » (Brassard, 2006, p. 6). Le travail peut être considéré par plusieurs comme la principale source de relations sociales. De plus, il maintient en général le physique et l'intellect, indépendamment du champ d'action de la personne. Le sentiment d'utilité et d'appartenance à la population active n'est surtout pas un élément à négliger pour le bien-être personnel de chacun.

2.2.3 Difficultés rencontrées

Pour documenter les difficultés auxquelles doit faire face le travailleur âgé afin de regagner le marché du travail. Voici une brève définition de la discrimination et de l'âgisme avant d'aborder les réticences des employeurs à engager des travailleurs âgés et les difficultés d'ordre physique et d'ordre psychologique propres aux travailleurs âgés en recherche d'emploi.

2.2.3.1 Discrimination et âgisme

La discrimination consiste à séparer un groupe social en le traitant différemment, de façon inégalitaire (Le nouveau petit Robert, 1993). L'âgisme est un phénomène social qui implique de la discrimination envers une personne (ou un groupe de personnes) en regard de son âge. « *Il se fonde sur une identité reliée à l'apparence physique et aux caractéristiques stéréotypées associées au groupe d'appartenance* » (Bytheway, 2005, cité dans Lagacé & Tougas, 2010, p. 242). Il peut être direct comme lorsque l'on insiste sur une limite d'âge pour l'embauche (Drury, 1994). C'est encore le cas dans certains pays européens. Au Québec, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2010) indique clairement que la discrimination directe est interdite.

La discrimination indirecte chez les travailleurs âgés est définie comme « *des mesures qui ne sont pas directement liées à l'âge, mais qui ont un impact négatif sur les travailleurs vieillissants* » (Drury, 1994, p. 82). Elles peuvent se présenter aussi sous forme de « *mesures apparemment positives pour les travailleurs vieillissants qui, dans la pratique, s'avèrent négatives* » (Drury, 1994, p. 82). Il s'agit des allocations offertes par le gouvernement ou des entreprises pour encourager le licenciement (incitation aux départs volontaires) et/ou de la pression des employeurs sur les travailleurs âgés. La discrimination indirecte est davantage répandue et si insidieuse qu'elle s'avère plus difficile à évaluer et à enrayer (Drury, 1994).

Lagacé (2009) compare le regard de la société posé sur les aînés à l'expérience d'observer le monde à travers un prisme. Pour elle, l'âgisme comporte une déformation de la réalité. Ainsi, chaque personne, malgré sa complexité qui la rend unique, devient identique à toutes les personnes de son groupe d'âge. Par cette vision déformée à travers le prisme, tous les aînés sont perçus, à tort, comme gentils, de bons grands-parents, mais aussi des êtres faibles, fragiles, déprimés et inutiles (Lagacé, 2009).

Ainsi, la façon d'entrer en communication avec les aînés peut devenir condescendante ou dénigrante par exemple, par l'utilisation d'un langage infantilisant (débit, répétition, ton) ou d'un langage contrôlant et méprisant (directives excessives pour maintenir en état d'infériorité) (Lagacé & Tougas, 2010; Laplante, Tougas, Lagacé, & Lortie-Lussier, 2009). Au travail, les messages sournois ont pour objectif de remettre ouvertement en question la compétence du travailleur senior en regard de son âge. En terme de comportement, cela peut se traduire par une absence de plan de carrière, des promotions rares, un refus de formation, une assignation à des tâches moins stimulantes et inutiles. Dans cette situation, la retraite n'est ni volontaire, ni souhaitée (Finkelstein & Farrell, 2007; Lagacé & Tougas, 2010).

L'attitude face aux aînés varie selon le genre. On nomme cette réalité l'âgisme sexué (Laplante et al., 2009). En effet, la vieillesse au féminin serait perçue plus négativement que la vieillesse au masculin. Cette dernière étant davantage perçue comme démontrant sagesse et expérience tandis que la décrépitude, la douceur et la

passivité sont le penchant de la vieillesse au féminin (Saucier, 2004). Les femmes âgées sont encore plus désavantagées au moment de l'embauche (Handy & Davy, 2007; Lahey, 2008). De plus, le niveau de scolarité significativement plus bas, leur secteur d'activité et leur expérience moindre sur le marché du travail affecteraient leurs opportunités d'emploi, leurs revenus et leurs avantages à l'âge avancé (Statistique Canada, 1999). Pour toutes ces raisons, elles sont davantage sous-employées que leurs confrères (Slack & Jensen, 2008).

2.2.3.2 Réticences des employeurs

L'âgisme instauré dans la société influence l'employeur qui pourra manifester certaines réticences à l'embauche ou à l'investissement dans la formation des travailleurs âgés. Plusieurs préjugés portent à croire que ces derniers sont moins productifs que les plus jeunes (Vollmer, 2005). Ceci est sans fondement et contredit par des recherches (Lagacé & Tougas, 2010).

Le rationnel sous-jacent au fait de privilégier la jeunesse ou de refuser d'engager des travailleurs âgés s'explique en premier lieu par l'investissement à long terme dans la formation. Selon Daniel et Heywood (2007), les entreprises préfèrent engager des jeunes et les former dans l'intention de les garder longtemps au sein de leur entreprise. Ainsi, l'investissement s'avère plus payant à long terme.

En second lieu, certains employeurs offrent un bas salaire à l'embauche se donnant la possibilité de l'augmenter et d'ajouter des avantages sociaux au fil des années de travail. Ceci a pour effet de motiver les gens à demeurer dans l'entreprise afin d'avoir accès à ces bénéfices. Cependant, cette structure demande aux travailleurs un effort important pour un salaire moindre au début (Lazear, 1999). En suivant cette logique, les employeurs pourraient craindre que leur mode de fonctionnement ait un effet négatif sur la motivation des travailleurs âgés qui sont embauchés (Daniel & Heywood, 2007). À noter aussi que la structure de l'entreprise encouragera par la suite la prise de retraite précoce pour réduire la masse salariale de celle-ci (Lazear, 1991).

En troisième lieu, aux États-Unis, il a été question de préférer les jeunes aux travailleurs âgés afin de déboursier moins pour les assurances et les fonds de pension, plus onéreux pour les employeurs engageant des aînés (Heywood, Ho, & Wei, 1999).

Ici, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* stipule que mettre fin à l'emploi d'une personne en âge de retraite n'est pas une pratique discriminatoire. Dans certaines professions (pompiers, militaires ou juges), l'âge de la retraite est précisé. Toutefois, dans quatre provinces du Canada, la retraite obligatoire est considérée comme discriminatoire. Au Québec, elle est interdite par la *Loi sur les normes du travail* (Ressources humaines et développement des compétences Canada, 2006). L'étude de Shannon et Grierson (2004) démontre cependant que la retraite obligatoire illégale n'a que très peu d'effet sur la taille d'une main d'œuvre âgée de plus de 65 ans. La tendance

à la retraite précoce expliquerait, selon les auteurs, le manque de demandes à prolonger le temps de travail après 65 ans.

2.2.3.3 Préjugés envers les travailleurs âgés

Malgré plusieurs qualités reconnues chez les travailleurs âgés, les préjugés demeurent nombreux. Certains sont en lien avec la performance au travail (les personnes âgées sont moins productives que les jeunes), d'autres avec le fonctionnement cognitif (capacités d'apprentissage et de rétention de l'information diminuées) (Henkens, 2005). L'approche socioculturelle permet de constater un ensemble de perceptions, de valeurs, d'attitudes et d'attentes envers le groupe général que sont les travailleurs âgés dont, entre autres, les difficultés d'adaptation, la résistance au changement (surtout en lien avec l'innovation technologique), la baisse de créativité, le caractère obstiné, la faible motivation à se tenir à jour dans leur profession, leur désir de prendre leur retraite à la première occasion et leur réticence à recevoir des consignes de supérieurs plus jeunes (Finkelstein & Farrell, 2007; Hassel & Perrewé, 1995; Henkens, 2005; Lagacé & Tougas, 2010; Taylor & Walker, 1998; Vollmer, 2005). Ces préjugés se traduisent trop souvent par une embauche de jeunes au détriment des aînés, une planification des horaires et des activités décourageant la participation des plus âgés, ou plus radicalement, une confrontation au chômage ou au licenciement (Brady et al., 1987). Le réemploi à la suite d'une perte d'emploi se vit alors plus difficilement à cette étape de vie (Brewington & Nassar-McMillan, 2000; Daniel & Heywood, 2007).

2.2.3.4 Situations de vie

En plus d'avoir à affronter les préjugés, certains travailleurs âgés font face à des barrières situationnelles venant de leurs conditions personnelles telles leurs obligations familiales, leurs contraintes horaires ou de mobilité (Brady et al., 1987). Certaines conditions difficiles reliées aux événements de vie importants, survenant plus régulièrement entre 45-65 ans, peuvent aussi rendre le retour au travail difficile. Ce moment charnière entre le départ des enfants et les besoins des parents vieillissants peut nécessiter des visites plus fréquentes dans le milieu médical. Certains vont accompagner un membre de la famille malade (p. ex., cancer) ou subir une intervention chirurgicale importante. Des circonstances familiales douloureuses peuvent interférer avec les exigences du travail (Uriarte-Landa & Hébert, 2009). En effet, le nombre de deuils est en augmentation (parents, oncles et tantes, fratrie, amis) ainsi que la souffrance qui les accompagne (Houde, 1999). Des divorces ou séparations surviennent. Des grands-parents auront peut-être à assumer de nouvelles responsabilités auprès des petits-enfants. La principale raison de l'insatisfaction travail et vie personnelle des travailleurs âgés s'avère que trop de temps est consacré au travail (45 %), suivi du fait de ne pas avoir assez de temps à consacrer à la famille (27 %). En contrepartie, la plupart des travailleurs ne sont pas prêts à diminuer leur temps de travail pour des raisons financières (Uriarte-Landa & Hébert, 2009). Certains travailleurs âgés désirant réintégrer le marché du travail sont soumis à des difficultés encore plus importantes dont il faut tenir compte. Leur capacité d'adaptation est rudement mise à l'épreuve et il pourra en résulter des complications physiques (somatisation) ou psychologiques.

2.2.3.5 Difficultés d'ordre physiologique

Différentes études mettent en évidence que ce n'est pas l'âge qui influence les capacités à effectuer un travail, mais plutôt l'état de santé (Mc Evoy & Cascio, 1989; Sabatini-Dwyer & Mitchell, 1999). L'état de santé définit les habiletés physiques ou mentales permettant une performance au travail ; il influence par la suite l'âge de la retraite (Pyper, 2006; Sabatini-Dwyer & Mitchell, 1999). Les balises physiques de l'état de santé seraient, entre autres, les limitations fonctionnelles (surdité, diminution de la force physique), les problèmes physiques chroniques (maux de dos, de tête) et la maladie (diabète) (Sabatini-Dwyer & Mitchell, 1999). Les causes physiques principales qui affectent les gens de 50 ans et plus au point de ne pouvoir travailler sont : les problèmes cardiaques, l'arthrite et les maladies qui ont un potentiel d'invalidité (p. ex., sclérose en plaques) (Crimmins, Reynolds, & Saito, 1999).

Le vieillissement s'accompagne de changements physiques qui ont une incidence sur le travail, entre autres, au niveau de la diminution de la force musculaire et de l'amplitude de mouvement, du maintien de la posture et de l'équilibre, de la régulation du sommeil (pour les travailleurs âgés de quart de nuit), de la difficulté à supporter la chaleur ou le froid (thermorégulation moins efficace), des changements liés à la vue (difficulté de lire à une certaine distance, diminution de la clarté du champ visuel périphérique, de l'acuité visuelle, de la perception de la profondeur ainsi que de la résistance à l'éblouissement et de la transmission de la lumière) et la diminution de l'audition (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2010).

De plus, certains facteurs de risque associés à l'inactivité tels le tabagisme, l'alcool et l'obésité sont en relation avec des maladies chroniques (cardiopathie, hypertension) pouvant entraver la capacité de travailler (Pyper, 2006). La douleur rend le travail plus difficile, moins motivant. Les gens qui apprécient moins leur travail auront tendance à exagérer leur mal afin de prendre une retraite plus précoce (Sabatini-Dwyer & Mitchell, 1999). Cependant, le fait que certains travailleurs âgés aient, par exemple, une diminution de leur temps de réaction ou une presbytie, ne signifie pas pour autant qu'ils seront moins performants dans leur secteur de travail. Certains changements simples comme l'ajustement de la luminosité, l'augmentation de la grosseur des caractères, le port d'instruments de sécurité, l'utilisation de nouveaux outils ou d'équipement de bureau peuvent faciliter le travail et diminuer les risques de blessure. Les mesures d'adaptation trop souvent négligées provoquent une tension (Uriarte-Landa & Hébert, 2009). Il importe aussi de considérer les difficultés d'ordre cognitif et psychologique.

2.2.3.6 Difficultés d'ordre cognitif

Le vieillissement aurait une incidence sur les facultés mentales. La pensée peut ne pas être aussi rapide et claire qu'avant, ce qui a pour conséquence une augmentation du temps d'apprentissage. En général, l'intelligence fluide comprenant le raisonnement inductif, l'attention sélective, l'occupation à des tâches simultanées et le traitement de l'information seraient plus susceptibles de décliner, contrairement aux fonctions verbales et à l'intelligence cristallisée. Les tâches diversifiées nécessitant à la fois l'utilisation de

la mémoire à court terme, la rapidité et la nécessité d'effectuer des tâches simultanées deviennent particulièrement complexes (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2010).

2.2.3.7 Difficultés d'ordre psychologique

Le concept de soi englobe plusieurs dimensions dont l'identité, les valeurs et l'estime de soi; il se remanie progressivement chez les aînés, particulièrement si ils se trouvent dans la mire de l'âgisme. Cela influence alors leurs émotions. De ce fait, il devient essentiel de prendre conscience de la présence sournoise et tenace des stéréotypes concernant l'âgisme et de traiter les conséquences psychologiques provoquées par cette discrimination à l'aide d'un travail sur soi, avant de s'engager davantage dans un processus de recherche d'emploi. Dans la présente section, il sera question du concept de soi en général pour ensuite aborder plus spécifiquement certaines de ses composantes.

2.2.3.7.1 Concept de soi.

L'Écuyer (1994) a précisé la nature du concept de soi en élaborant un modèle *expérientiel-développemental*, très détaillé, regroupant 43 dimensions. Il résume ce concept dans la définition suivante :

Le concept de soi réfère à la façon dont une personne SE perçoit, à un ensemble de caractéristiques (goûts, intérêts, qualités, défauts, etc.), de traits personnels (incluant les caractéristiques corporelles), de rôles et de valeurs, etc. que la personne s'attribue, évalue parfois positivement ou négativement et reconnaît comme faisant partie d'elle-même, à l'expérience intime d'être et de se reconnaître en dépit des changements. (L'Écuyer, 1994, p. 45)

Au cours de la vie, ces dimensions du concept de soi se modifient lors de différentes étapes ou transitions. L'auteur souligne d'ailleurs son évolution à travers des stades et sous-stades. Ainsi, l'entrée dans la vie productive (vers l'âge de 25 ans) initie aux obligations, aux responsabilités et à divers rôles (travailleur, conjoint, parent...); la sortie de la vie productive nécessitera une redéfinition du soi (L'Écuyer, 1994). Une étude s'appuyant sur cette théorie montre l'importance qu'accorde l'individu à se décrire en fonction des rôles reliés à son travail, même s'il ne l'exerce plus (Lagacé et al., 2006). Selon ce modèle, le travail qui a fortifié le stade de la *Reconnaissance et l'accomplissement du soi* (entre 44 et 57 ans) va par la suite s'enraciner et faire partie de la *Permanence du soi* (de 58 ans à 100 ans et plus). À ce dernier stade, le concept de soi se maintient tout en se transformant pour s'adapter et intégrer de nouvelles réalités (L'Écuyer, 1994).

Selon Martinot (2001), le concept de soi est une composante cognitive qui ne représente pas l'évaluation de la personne envers elle-même (l'estime de soi), bien qu'elle l'alimente. De plus, une conception de soi positive est reliée à la motivation et à la performance en favorisant « ...une accentuation de l'effort, une persévérance lors de difficultés, une utilisation des capacités et des stratégies acquises, ou encore une efficacité accrue. » (Martinot, 2001, p. 493) Bref, « ...penser en bien de soi quand tout va bien n'est certainement pas le plus difficile; en revanche, continuer de croire en soi quand tout va mal peut se révéler d'une vraie utilité. » (Martinot, 2001, p. 498)

Il est possible de croire qu'un travailleur âgé à la recherche d'emploi va vivre des changements dans sa perception de soi, s'évaluant peut-être plus négativement lors de confrontation aux stéréotypes véhiculés dans la société et par les refus qu'il devra essayer lors d'entrevues d'embauche. Toutefois, les éléments de base tels ses traits de personnalité, ses caractéristiques personnelles, ou certaines valeurs ne changeront pas malgré la situation externe. Lors d'une recherche d'emploi à l'âge avancé, les difficultés d'ordre psychologiques auront une influence sur le concept de soi tel que décrit par L'Écuyer (1994) et Martinot (2001). Il sera maintenant question de certaines composantes de ce concept, soit l'identité, les valeurs et les émotions.

Identité. Elle peut se définir comme un concept interactif entre la personne, la situation dans laquelle elle se retrouve et la société, via la signification que la personne s'attribue, la manière dont elle se projette aux autres et la manière dont les autres la caractérisent comme individu (Goffman, 1973; Hewitt & Stokes, 1975).

Berger (2006) a mis en relation l'identité, le travail et la situation de non-emploi. En effet, le travail peut soutenir le sentiment d'accomplissement en permettant d'apporter une contribution et d'appartenir à la société. L'accomplissement du soi est d'ailleurs un sous-stade du développement du concept de soi de L'Écuyer (1994) spécifique aux 44-57 ans. Berger (2006) constate que malgré une situation de non-emploi, le rôle de travailleur demeure ancré chez l'individu afin de préserver son identité.

Puisque les travailleurs âgés sont étiquetés comme âgés (p. ex., programme de recherche d'emploi pour travailleurs âgés), ils sont susceptibles de se définir comme « vieux ». Cela peut avoir des conséquences sur une dégradation de leur identité. Ce processus commence lorsque les chercheurs d'emploi réalisent que leur âge est un facteur qui joue dans la décision d'embauche de l'employeur, ce qui contribue à les faire sentir « vieux » (Berger, 2006). En effet, l'humain se catégorise en se reconnaissant comme appartenant à un groupe social, d'où l'importance de développer une « *estime de soi collective positive* » (Lagacé & Tougas, 2010, p. 244).

Les travailleurs âgés des années 2000 ont eu une éducation différente de celle des plus jeunes. Dans les années 1940-1950, le rôle du père dans la famille se résumait aux rôles de chef de famille, de guide moral et surtout, de bon pourvoyeur (Lamb, 2000). Ce dernier élément est devenu le critère par excellence dans la définition du « bon père » au moment de l'industrialisation (Lamb, 2000). De plus, les qualités reliées à la communication verbale n'étaient pas valorisées chez l'homme de cette époque, l'obligeant à enfouir ses véritables émotions au profit d'une apparence inébranlable et froide. Ce n'est que vers 1975 que les critères ont évolué, insistant sur l'importance du père dans les soins quotidiens de l'enfant (Lamb, 2000). En conséquence, les travailleurs âgés d'aujourd'hui sont encore imprégnés, à différents niveaux, par l'importance du rôle de pourvoyeur. Donc, se retrouver sans emploi a probablement une signification plus lourde sur l'identité chez le travailleur âgé.

Bref, les différents rôles reliés au travail auront inévitablement des influences sur sa relation à soi-même, envers les autres et exigera une révision des valeurs personnelles pour garder le cap.

Valeurs. Une valeur se définit comme une croyance stable, mais capable d'évolution, qui s'intègre dans un système de valeurs par priorité. Elle a des composantes cognitives (analyser une situation), affectives (reliées à l'émotion) et comportementales (Rokeach, 1973). Elle a pour fonction de guider le comportement et influence notre attitude et nos implications dans divers domaines (Feather, 1975).

Beaucoup de gens partent à la recherche d'un emploi sans au préalable se poser de questions sur ce qu'ils désirent vraiment. La recherche d'emploi s'effectue dans tous les sens et des déceptions s'accumulent à la suite de conflits de valeurs. Par exemple, une personne à la recherche d'emploi accepte un poste nécessitant des responsabilités importantes, à temps plein, alors qu'elle souhaitait éviter le stress et avoir plus de temps pour s'occuper de ses petits-enfants et de sa mère. La valeur familiale prégnante de cette personne est bafouée par un choix qui n'a pas tenu compte de ses principes moraux. Dans cette situation, la personne perdra ou quittera son emploi après s'être épuisée à rester en concordance avec ses valeurs malgré un horaire de travail et un stress qui ne correspondent pas à ce qu'elle souhaitait.

Après avoir revisité les valeurs qui gouvernent son idéal de vie, le chercheur d'emploi doit se pencher sur ses valeurs professionnelles afin de trouver un emploi qui convient à ses attentes. Si les valeurs ne sont pas respectées ou du moins, s'il n'y a pas de compromis acceptables, il y aura une réponse émotive (frustration, tristesse) et les conséquences seront pénibles.

Émotions. La recherche d'emploi est un moment paradoxal où il faut présenter le meilleur de soi-même à une période où les doutes et les angoisses refont surface, alors que la confiance en soi et les émotions sont chamboulées. Il importe de comprendre ces fluctuations au niveau du stress, des sentiments et de la confiance en soi.

Le stress associé à la recherche d'emploi est un élément important à prendre en considération, surtout lorsqu'il est associé à des problèmes de santé (problèmes physiques) ou à des déficiences cognitives (capacité de se souvenir ou de résoudre les problèmes quotidiens) (Pyper, 2006). Pour le travailleur âgé, le fait de ne pas travailler et de devoir se chercher un emploi occasionne un sentiment de perte et de découragement, en plus de vivre la crainte de manquer d'argent. Il finit par croire que l'emploi disponible ne conviendra pas à ses besoins. Les sentiments désagréables deviennent alors envahissants.

Lagacé et al. (2006) rapportent que 84,2 % des retraités ont manifesté des sentiments d'incertitude, de crainte face à la retraite. Cette nouvelle génération de

retraités qui ont une position flottante entre le travail et la vieillesse manquerait de points de repère (Lagacé et al., 2006). Il en est probablement de même et de façon encore plus angoissante pour les gens du même âge aspirant à retourner sur le marché du travail.

Les sentiments désagréables dont l'incertitude, la peur et la tristesse ne sont pas négatifs selon les fervents de la thérapie cognitivo-comportementale de 3^e vague et il s'agit d'un mythe de penser qu'ils doivent être absolument remplacés par des sentiments positifs ou même être contrôlés (Harris, 2009). L'effet de l'émotion diminuerait si la personne cessait de lutter contre celle-ci, que cette émotion se modifie ou non (Harris, 2009).

Lorsque les émotions deviennent trop intenses, trop fréquentes, se maintiennent trop longtemps et/ou lorsque le moment où lorsqu'elles apparaissent à un moment inapproprié, elles peuvent devenir dysfonctionnelles et handicapantes pour la personne qui les vit, entachant son bon fonctionnement (Chaloult, 2008). Les émotions découlent des perceptions d'un événement, exprimées par la pensée, et non de l'événement en tant que tel (Chaloult, 2008). Un individu en recherche d'emploi (événement) pourra vivre différentes émotions en lien avec la manière dont il percevra sa situation. Il peut se dire que cet événement est le pire moment de sa vie (découragement), que c'est un beau défi (excitation), qu'il craint le moment précis où il devra rencontrer les employeurs (inquiétudes), etc. Seuls des efforts prolongés et soutenus ainsi qu'un long et efficace

travail sur soi permettront des changements positifs qui amélioreront son attitude (Chaloult, 2008).

En fait, on peut considérer que les émotions sont la pierre angulaire des difficultés psychologiques et que l'on doit absolument en tenir compte pour pouvoir maîtriser la situation de recherche d'emploi. Ne pas prendre en considération ses sentiments crée un malaise interne important, augmente le niveau d'anxiété, le découragement et fragilise la confiance en soi et l'estime de soi.

Estime de soi et confiance en soi. C'est la valeur que s'accorde une personne en fonction de son propre regard et de son jugement du regard des autres. L'estime de soi prend tout son sens à l'intérieur des relations sociales et s'exprime à travers les émotions, les comportements et les pensées (André, 2009). Elle est évaluée à partir de trois principales composantes, soit la performance (confiance à propos de ses habiletés, se sentir aussi intelligent que les autres...), la relation sociale (inquiétude à propos de ce que les gens pensent de soi ou de l'impression que l'on dégage...) et l'apparence (satisfaction à l'égard de son corps en général, de son poids...). Elle dépend aussi du contexte et de la situation (Heatherton & Polivy, 1991).

En général, le travail vient rehausser l'estime personnelle. Pourtant, en période difficile comme la recherche d'emploi, les doutes sur sa valeur personnelle accaparent les pensées de l'individu. Les « racines » de l'estime ne sont pas aussi « nourries ». Les

petits échecs sont amplifiés et « confirment » sa faible valeur. Les réussites antérieures sont mises de côté, aucunement prises en considération, et la personne en vient peu à peu à broyer du noir et à s'isoler.

Quand l'amour et la valeur accordés à soi-même se situent à un bas niveau, la confiance en soi s'essouffle aussi. La confiance en soi sert à convaincre l'autre de notre potentiel. Elle permet de se fixer des buts et de persévérer dans l'adversité (Bénabou & Tirole, 2002). Une confiance en soi entraîne d'ailleurs dans son sillage la motivation à atteindre ses objectifs (Bénabou & Tirole, 2002). Cet élément s'avère évidemment nécessaire en recherche d'emploi. En effet, émettons l'hypothèse que la confiance en soi est l'élément différenciateur entre le candidat qui quête un travail de celui qui offre ses services. Quand les émotions stressantes, les sentiments désagréables et l'estime de soi affaiblie entrent en jeu, il devient difficile de se présenter, de se vendre à sa juste valeur. Les refus et les échecs diminuent l'estime et la confiance en soi, minant la motivation et le cercle vicieux s'installe.

Il est intéressant de constater à quel point les variables psychologiques sont enchevêtrées. Les effets des stéréotypes liés à l'âge concernant la compétence ou l'apparence physique par exemple viendront également ébranler la confiance en soi.

2.2.3.7.2 Effets psychologiques des stéréotypes.

Les stéréotypes se cristallisent dans les schèmes de pensée. Ils deviennent si puissants et résistants qu'il est difficile de s'en débarrasser. La personne âgée en arrive à intégrer les stéréotypes accolés à son groupe d'âge et les accepte. Cela dépend de la façon dont elle conçoit la vieillesse et comment elle se l'approprie. Si elle se conforme aux stéréotypes, elle commencera par se sentir vieille, se fera traiter en vieille personne et agira comme telle (Minichiello, Browne, & Kendig, 2000). Les conséquences se répercuteront dans ses relations interpersonnelles et dans sa perception d'elle-même. De plus, les personnes âgées peuvent croire qu'elles n'ont pas le pouvoir de changer leur situation, préférant accepter les injustices (Minichiello, Browne, & Kendig, 2000). Johnson et Neumark (1997) ont constaté que les travailleurs âgés victimes de discrimination sont plus enclins à quitter leur emploi malgré les compensations possibles et à vivre de l'insatisfaction. Évidemment, l'attitude et les préjugés internalisés ne permettent pas une disposition optimale à la recherche d'emploi (Brady et al., 1987).

Bref, si les difficultés d'ordre psychologique à la suite d'une retraite non anticipée ou d'un retour en emploi n'ont pas été prises en considération, la motivation à se chercher un emploi ou à présenter le meilleur de soi s'en trouve affectée. Il pourra y avoir perte d'opportunités intéressantes simplement par l'attitude du chercheur d'emploi. Malgré toutes les difficultés rencontrées, les travailleurs âgés devront présenter le meilleur d'eux-même et rivaliser avec la jeunesse. Mais, les travailleurs âgés ont aussi des avantages importants qu'ils peuvent mettre en valeur.

2.2.4 Ce qui facilite le retour à l'emploi des personnes âgées

Après avoir fait un survol des difficultés reliées à l'âge et tout ce qui en découle chez les chercheurs d'emploi, il importe de s'intéresser au côté positif du fait d'être un travailleur plus âgé. Plusieurs facteurs peuvent avantager ces personnes dans leurs recherches pour accéder au marché du travail, dont certaines mesures gouvernementales instaurées en ce sens, un bassin d'employeurs qui recherchent spécifiquement des aînés pour différentes raisons, des caractéristiques personnelles et le soutien social dont elles peuvent bénéficier. De plus, la personne âgée qui prend le temps d'évaluer les options qui se présentent à elle avant de se lancer dans la recherche d'emploi facilitera aussi son retour à l'emploi.

2.2.4.1 Mesures gouvernementales.

Selon Drury (1994), des mesures spécifiques devraient être adoptées par les gouvernements pour promouvoir l'emploi des travailleurs vieillissants, en développant des mesures destinées à leur réinsertion sur le marché du travail. Il insiste sur une aide payée pour de la formation, des subventions aux employeurs qui embauchent des gens de plus de 50 ans ainsi qu'une protection contre le licenciement/congédiement.

Au Canada, un programme nommé *Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA)* a été instauré en 2006. Il s'agissait au départ d'une aide financière d'urgence pour les travailleurs âgés venant des régions administratives touchées par le ralentissement des secteurs traditionnels (forêt, pêche, agriculture, textile) ou des

communautés affectées par la fermeture d'usines ou la réduction d'effectifs (Plan d'action économique du Canada, 2010). L'objectif était de permettre aux travailleurs plus âgés de procéder à une évaluation et à une mise à niveau de leurs compétences, de leur enseigner des stratégies de recherche d'emploi et de leur assurer un revenu d'appoint (Plan d'action économique du Canada, 2010). Depuis, des subventions importantes et des modifications au niveau des conditions d'admissibilité ont permis d'en faire bénéficier un plus grand nombre de travailleurs âgés (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2010). L'objectif est d'offrir « *des services d'aide à l'emploi et des activités visant à améliorer l'employabilité* » (Plan d'action économique du Canada, 2010). Ce service est offert aux personnes de 55 à 64 ans vivant dans des régions qui subissent entre autres des taux de chômage élevés (Plan d'action économique du Canada, 2010).

Chaque province ou territoire participant est « *responsable de la programmation ciblée et du financement des projets* » (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2009). Emploi Québec gère et octroie les subventions aux organismes donnant les services d'aide à la recherche d'emploi. Il établit les besoins de la population tandis que les organismes proposent des projets pilotes. Ces projets consistent en des formations spécifiques, en groupe ou en individuel, aidant les travailleurs âgés à effectuer efficacement leurs recherches d'emploi afin de retourner sur le marché du travail. Par la suite, si les services ont été à la hauteur des attentes, le programme d'aide à l'emploi pourra alors devenir récurrent.

Bien que le gouvernement du Québec ait lancé cette mesure pour remédier à des complications attribuables à des retraites précoces, il est possible de recevoir des versements du Régime des rentes du Québec à partir de 60 ans pour combler l'écart entre un travail à temps plein et un travail à temps partiel. Pour y avoir droit, l'individu âgé de 60 à 65 ans devra diminuer son salaire d'au moins 20 % (Régie des rentes du Québec, 2011a). Cependant, les versements seront moindres à vie comparativement à la personne qui attend l'âge de 65 ans pour les retirer (Régie des rentes du Québec, 2011b). Lorsque les versements commencent à 65 ans, l'individu n'est pas tenu de réduire ses heures ou cesser de travailler pour toucher à ses rentes. L'objectif évident est d'inciter les travailleurs âgés à demeurer plus longtemps sur le marché du travail en promettant un montant plus élevé.

Ce coup de main du gouvernement est essentiel pour aider les travailleurs âgés dans leurs recherches. En plus de compter sur ces programmes qui seront présentés plus loin dans ce travail, les travailleurs âgés ont aussi à leur avantage des employeurs recherchant spécifiquement des personnes âgées pour combler des postes dans leur entreprise.

2.2.4.2 Employeurs à la recherche de travailleurs âgés

De plus en plus d'employeurs se tournent vers les travailleurs âgés. Les raisons retrouvées dans la littérature sont le manque important de personnel, la recherche de

compétences particulières attribuées davantage aux aînés et la formation nécessaire de plus en plus détenue par les gens de catégories d'âge plus avancé.

2.2.4.2.1 Manque de personnel.

La hausse du nombre d'individus en âge de retraite et la longue durée de cette période de vie pèsent lourdement sur l'économie; cette longue période d'inactivité de nombreux individus ne pourra être supportée par une relève qui n'est pas assez nombreuse, et ce, malgré l'évolution de l'informatique et des nouvelles technologies. Il y aura inévitablement un déficit de main-d'œuvre (Grenier, 2007). S'ajoute aussi le phénomène selon lequel les gens aspirent à prendre leur retraite avant 65 ans. Prendre sa retraite à 55 ans, avec une espérance de vie de 82 ans, implique être 27 ans à la retraite (Brassard, 2006). Le rêve de la « Liberté 55 » devient lourd à supporter collectivement : les entreprises perdent des membres importants et la main d'œuvre n'est pas assez nombreuse pour combler les places disponibles. Ces changements démographiques et la longévité accrue obligent maintenant les travailleurs à demeurer et/ou retourner en emploi malgré le dépassement de l'âge de la retraite (Faveault & Ratcliffé, 1999). Les employeurs, de leur côté, auront besoin de gens pour combler les postes afin de faire fonctionner adéquatement leur entreprise.

Le Québec en particulier devra, au cours des prochaines années, se doter de mesures favorisant la participation des aînés sur le marché du travail. « *En 2005, le taux d'activité des Québécois de 55 à 64 ans était de 51,2 %, soit 3 points de moins que la moyenne des pays de l'OCDE* » (Grenier, 2007, p. 57). Donc,

« le déclin démographique, en particulier celui de la population « en âge de travailler » (15 à 64 ans), laisse entrevoir une diminution de la main-d'œuvre disponible, ce qui devrait se traduire par une réduction de l'emploi. Cette réduction de l'emploi fait à son tour peser la menace d'un fort ralentissement de la croissance économique. Enfin, ce ralentissement de l'économie pourrait mettre en péril la capacité de la société de maintenir les services à ses citoyens » (Grenier, 2007, p. 57).

D'où cette nouvelle motivation à se tourner vers la population âgée pour combler les postes vacants.

2.2.4.2.2 Compétences et caractéristiques stéréotypées

Certains employeurs sont intéressés à se tourner vers les aînés pour des raisons plus précises que le manque de personnel. En effet, les gens ayant l'âge de la retraite sont de plus en plus en bonne santé et possèdent les compétences nécessaires pour réintégrer le marché du travail (Schellenberg, Turcotte, & Ram, 2005). Ces caractéristiques continueront à s'améliorer dans les années à venir à cause de la hausse du niveau de scolarité des Baby-boomers. Les travailleurs âgés bénéficieraient donc de certains stéréotypes positifs dont ils peuvent tirer parti.

Les compétences sont observées sous plusieurs angles. D'abord, certains employeurs privilégieront les travailleurs d'expériences au sein de leur entreprise au lieu d'aller chercher une jeunesse formée, mais qui n'est pas au fait du fonctionnement de la compagnie. La productivité, élément essentiel à la croissance de l'entreprise, permet de se perpétuer et de s'améliorer par les travailleurs d'expérience qui deviennent alors des mentors. Ces derniers sont reconnus entre autres pour leur compréhension

organisationnelle indispensable à un leadership efficace de l'environnement, pour leurs habiletés à effectuer de la résolution de problèmes et à répondre à des questions « de terrain » (Eddy, 1999 et Omatseye, 2001, cités dans Vollmer, 2005, p. 64).

On les recherche pour leurs compétences et expériences particulières, mais aussi pour d'autres caractéristiques généralement reconnues. Les travailleurs âgés seraient davantage loyaux, fiables et créatifs, engagés dans les objectifs de l'entreprise, ont une maturité et une stabilité qui sert de modèle aux plus jeunes, sont moins à risque d'avoir des accidents, sont moins exigeants lorsqu'il est question de salaire (Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001; Taylor & Walker, 1998; Vollmer, 2005). Ces qualités stéréotypées deviennent des motifs pour qu'un employeur s'intéresse davantage aux candidatures des travailleurs aînés, bien qu'elles soient aussi pour la plupart, de fausses croyances (Lagacé & Tougas, 2010).

Barnes-Farrell et Matthews (2007) ont écrit un chapitre sur l'attitude au travail des travailleurs âgés. Ils présentent des résultats de recherche avantageant sans conteste celui-ci. Le travailleur âgé aurait une plus grande satisfaction au travail, davantage intrinsèque, donc une attitude généralement plus positive, « *reconnaisant le bon et laissant aller le mauvais* » (Barnes-Farrell & Matthews, 2007, p. 145). Il en serait encore plus ainsi lorsque le travailleur a le contrôle sur la décision de travailler ou non. Il existerait une relation positive entre l'âge et l'implication au travail ainsi qu'entre l'âge et l'engagement organisationnel. Malgré les stéréotypes négatifs, les études démontrent

que les travailleurs âgés réagissent positivement à l'auto-gestion d'un groupe, sont moins susceptibles d'avoir une attitude négative lors d'un événement difficile (Barnes-Farrell & Matthews, 2007)

2.2.4.2.3 Scolarité

La scolarité des travailleurs âgés des années 2000 au Québec est supérieure à ce qu'elle était auparavant.

« En 1990, les 2/3 de la population de 55 à 64 ans ne détenaient pas de diplôme d'études secondaires et moins de 20 % avaient un certificat ou un diplôme d'études postsecondaires ou universitaires. En 2005, moins du tiers n'avaient toujours pas de diplôme et près de la moitié avait un diplôme d'études postsecondaires ou universitaires. En 2015, au moins 55 % des personnes de ce groupe d'âge détiendront de tels diplômes tandis que moins de 20 % seront sans diplôme. » (Grenier, 2007, p. 59)

Grenier (2007) explique en fait que cette augmentation du niveau de scolarité « *devrait se traduire par un plus grand attachement au marché du travail. Les personnes plus instruites participent davantage au marché du travail et y demeurent plus longtemps.* » (p. 59).

Les travailleurs âgés instruits et qui ont de l'expérience, en plus d'être qualifiés de personnes loyales, fiables, engagées, stables et matures, deviennent du personnel de choix dans une entreprise recherchant le développement et la productivité. Tenant cela pour acquis, l'employeur se concentrera sur les caractéristiques personnelles des postulants afin de sélectionner les individus.

2.2.4.3 Caractéristiques personnelles

Après avoir posé un regard extérieur sur ce qui facilite le retour en emploi chez les travailleurs âgés, il importe d'aborder les caractéristiques personnelles, c'est-à-dire les caractéristiques propres à chaque personne, afin de repérer celles qui constituent des avantages en recherche d'emploi.

D'abord, on peut supposer que la façon dont une personne gère son cheminement personnel lui permettra (ou non) une meilleure connaissance de soi. Prendre en considération ses besoins, intérêts, valeurs, capacités, motivations, habiletés, limites, ressources, etc., ainsi que d'avoir la capacité de se remettre en question, augmenterait son estime de soi, orienterait sur des pistes de recherche pouvant alors aider à faire un choix judicieux en accord avec ce qu'elle est, en plus d'améliorer notre image aux yeux des autres.

2.2.4.3.1 Connaissance de soi

Les connaissances sur soi sont plutôt des conceptions (pas nécessairement objectives) emmagasinées dans la mémoire et qui peuvent se modifier (Markus, 1983; Martinot, 2001). Les expériences déterminent l'idée générale que l'individu a de ses rôles, traits, valeurs, préférences, but, motivations, en plus de la façon dont il contrôle ses comportements, ce qui est en lien avec la personnalité (Markus, 1983; Martinot, 2001).

Les programmes d'aide à la recherche d'emploi intègrent une démarche, plus ou moins importante selon le cas, sur la connaissance de soi. Cette démarche personnelle se rapproche d'un processus psychothérapeutique visant un mieux-être. Malgré la difficulté de l'exercice, le moment de transition s'avère un temps propice pour effectuer un bilan de vie afin de trouver sa propre voie (Desharnais, 2000). Une bonne connaissance de soi permettra à une personne de se démarquer par la suite en recherche d'emploi.

Malheureusement, la connaissance de soi semblerait souvent escamotée par les gens en processus d'embauche, certains croient se connaître, d'autres trouvent l'exercice confrontant ou dénudé d'intérêt. Pourtant, les gens se connaissant et présentant le meilleur d'eux-mêmes seront impliqués davantage dans le choix de leur destinée et seront plus susceptibles d'être des candidats retenus là où ils le souhaitent. Une fois ce « ménage intérieur » effectué, il en résulte des changements dans la manière de voir, de réfléchir et d'aborder les problèmes. Ces nouveaux outils de vie permettront des réussites qui nourriront le sentiment d'accomplissement et d'intégrité pour que la personne en arrive à s'accorder plus de valeur.

2.2.4.3.2 Gestion de la perte d'emploi antérieure

La situation de recherche d'emploi est désagréable pour la majorité des gens. Que ce soit une situation choisie ou subie, les deux circonstances chamboulent l'équilibre, mais la deuxième s'avère évidemment plus souffrante, car elle entraîne souvent

l'insécurité financière, la perte d'estime de soi, la perte de crédibilité et la perte de confiance momentanée envers l'avenir (Desharnais, 2000).

Dans l'éventualité où la recherche d'emploi est précédée d'une perte d'emploi, le processus peut être comparé à celui d'un deuil, nécessitant une démarche d'adaptation aux difficultés pour accéder à un nouvel équilibre de vie. Joannette et Brunel (2001) ont observé des similitudes entre le processus de deuil d'un emploi et le modèle de deuil de Kübler-Ross (1975) en cinq étapes : 1) refus et isolement, 2) irritation, 3) marchandage, 4) dépression, 5) acceptation. Selon Joannette et Brunel (2001), dans la situation de perte d'emploi, on retrouverait des émotions « en dents de scie » et le phénomène de va-et-vient entre les étapes, impliquant même celles qui semblaient au préalable résolues. Cependant, la première étape du deuil ne serait pas souvent observée dans la situation de licenciement. La dépression situationnelle reliée à la perte d'emploi n'aurait pas tout à fait le même caractère que la dépression vécue à la perte d'un être cher. Les autres étapes auraient davantage de points en commun dans les deux situations. Toutefois, « *le processus de deuil en emploi constitue une démarche très personnelle qui fluctue selon les caractéristiques personnelles, les transitions auxquelles les sujets sont confrontés, ainsi que les contextes à la fois professionnel et personnel dans lesquels s'inscrit cette perte* » (Joannette & Brunel, 2001).

En effet, l'exploration et la prise en considération des conséquences d'une perte d'emploi dans les différents secteurs de vie tels professionnel (travail, études), intimité

(couple, famille), financier et matériel (biens, dettes, avoirs financiers), santé et loisirs (alimentation, condition physique, activités), ainsi que social (amis, collègues, famille élargie), oblige à réagir au déséquilibre et à mesurer l'impact de la situation de non-emploi dans sa vie en général (Desharnais, 2000). Il importe d'en tenir compte, tout en intégrant une réflexion sur les besoins, les intérêts, les valeurs personnelles et professionnelles, les capacités et habiletés (physique et mentale), les limites et les ressources. Pour certains, écrire ou organiser sous forme de tableau ces éléments peut aider à y voir plus clair, à mettre le tout en perspective, à faire des liens, à trouver de nouvelles avenues et à en discréditer d'autres. Au terme de l'exercice, l'individu serait en mesure de mieux se connaître, donc plus en mesure d'orienter ses recherches vers des choix qui le représenteront davantage. De plus, il ne faut pas oublier l'influence des émotions dans le processus.

2.2.4.3.3 Gestion des émotions lors de la recherche d'emploi

La contrepartie émotive s'imbrique à toute la réflexion cognitive sur la perte d'emploi (intérêts, valeurs, ressources). Les sentiments désagréables tels la culpabilité, la peur, l'incertitude, la tristesse ou l'anxiété n'ont pas à être banalisés ou mis de côté, car ils font partie de la réalité, sont légitimes et influencent la façon d'agir (Harris, 2009). La majorité de ces sentiments sont présents lors de la recherche d'emploi. Malgré le fait que les sentiments désagréables peuvent être envahissants et rendre la vie difficile, ils renseignent sur ce que la personne vit sur le plan affectif, alimentant ainsi la connaissance de soi (Desharnais, 2000). Le but ici n'est pas d'agir selon l'émotion, mais

plutôt de gérer l'agitation qu'elle fait vivre ainsi que les comportements instinctifs qui en découlent, telles la fuite ou l'affrontement (Harris, 2009). Exprimer ses émotions (verbalement, par l'art ou l'écriture), faire de l'activité physique ou pratiquer la technique de l'expansion consistant à « *observer les émotions, respirer à travers elles, leur faire de la place et les laisser exister* » (Harris, 2009, p. 119) peut permettre de diminuer la pression pour, par la suite, en avoir une plus grande maîtrise. Mieux se connaître à travers les émotions conduit à un contrôle physique et mental supérieur, une meilleure confiance en soi qui se traduit concrètement par davantage d'assurance, donnant lieu à une présentation de soi plus digne. Par la suite, la recherche d'emploi s'avérera davantage efficace.

2.2.4.3.4 Croyances

L'attitude est aussi influencée par les croyances. Une personne qui, par exemple, souhaite mettre de l'avant ses qualités et compétences, qui a confiance en son potentiel et est à l'aise d'offrir ses services n'aura certainement pas la même attitude que celle qui ressent de la culpabilité face à la perte de son emploi et qui a l'impression de mendier du travail. Les fausses croyances ancrées nuisent à l'estime personnelle et à l'image tandis que les croyances axées sur les aspects positifs favorisent une attitude proactive et gagnante.

En psychologie cognitivo-comportementale, le terme « pensée automatique » est utilisé pour expliquer ces croyances néfastes (Chaloult, 2008). Il s'agit en fait d'un

discours intérieur dont les racines sont partiellement inconscientes. Ce discours est particulier à chaque individu selon son fonctionnement et très chargé en émotions. Les pensées semblent plausibles même si ce n'est pas toujours le cas et l'individu ne les remet pas naturellement en question. Elles engendrent une grande anxiété (Chalout, 2008). Par exemple, la personne qui croit « qu'elle n'en vaut pas la peine », « qu'elle est trop vieille pour être engagée », ne sera pas privilégiée en entrevue d'embauche, car ces pensées transparaîtront dans son comportement et son approche, ces derniers seront dysfonctionnels. Elle essuiera des déceptions, renforçant ses fausses croyances ainsi que son anxiété, et malheureusement, elle s'engagera dans un cercle vicieux (Harris, 2009).

Il serait donc important de repérer ces fausses croyances pour les remplacer par des idées vraies, reflétant la réalité de l'individu. Comme mentionné précédemment, une bonne connaissance de soi, sans pensées distordues, prédisposerait mieux l'individu dans les différentes étapes du processus d'embauche. Les préjugés peuvent effectivement se dissiper au contact de l'employeur (Lagacé & Tougas, 2010). Il est cependant parfois difficile d'y voir clair et l'accompagnement d'un psychologue peut faciliter cette remise en question des fausses croyances.

2.2.4.3.5 Contrôle perçu

Un autre élément colorant l'attitude en recherche d'emploi est en lien avec le contrôle perçu. En effet, les attributions de la personne auront une influence sur sa disposition à s'impliquer dans ses démarches. Ainsi, la personne peut attribuer ses

difficultés à différentes causes d'origine externe (provenant d'autrui) ou interne (provenant d'elle-même). De plus, ces attributions peuvent se distinguer selon leur stabilité (figé dans le temps) ou leur instabilité (qui peut changer) ainsi que sur la contrôlabilité de l'attributeur (Vallerand, 1994; Wanberg, 1997). Par exemple, un refus de la part d'un employeur potentiel peut être perçu de différentes manières. La personne peut croire qu'elle n'a pas fait valoir efficacement ses compétences ou qu'elle manquait de préparation pour passer l'entrevue (interne, instable et contrôlable) ou que le patron a un préjugé sur son genre et son âge (externe, stable et incontrôlable). Plus l'attribution est interne et instable plus la personne admet avoir un certain contrôle de la situation. Un haut niveau de contrôle perçu à propos d'une situation est associé à une recherche d'emploi plus proactive et à une évaluation positive de soi (Vinokur & Caplan, 1987; Wanberg, 1997). Une personne qui affirme : « Il n'y a pas d'emploi disponible » donne une attribution externe et stable à sa situation, celle-ci étant hors de son contrôle. Cette personne sera sans doute moins proactive dans sa recherche d'emploi. Grâce à une attribution interne, la personne s'accorde une part de responsabilité dans sa recherche d'emploi, l'incitant à se mobiliser. Il importe de pouvoir nuancer les attributions, car une personne peut s'attribuer constamment les conséquences négatives ou l'inverse. Cela se traduira sur ses capacités relationnelles ainsi que sur l'image qu'elle dégage.

2.2.4.3.6 Capacité relationnelle, image et crédibilité

Le succès d'une démarche de recherche d'emploi repose en partie sur les capacités relationnelles, l'image et la crédibilité projetées par la personne. Les capacités

relationnelles découlent des habiletés sociales permettant de s'affirmer et de communiquer efficacement; ces habiletés sont l'écoute active, le reflet, le don et l'acceptation d'une rétroaction, l'expression des sentiments de façon recevable ainsi que l'acceptation des sentiments d'autrui (Boisvert & Beaudry, 1979). Ces comportements sont généralement appris dans l'enfance, construits à partir de valeurs intégrées telles l'authenticité, l'intégrité, l'empathie, le respect d'autrui, une attitude générale positive, etc. (Desharnais, 2000). Toutefois, tous n'ont pas des capacités relationnelles efficaces. Il est toujours possible d'apprendre à modifier son comportement afin d'améliorer sa capacité à entrer en relation avec les autres favorisant ainsi une meilleure impression (Boisvert & Beaudry, 1979). C'est un travail sur soi qui mérite une attention particulière et qui exige quelquefois un travail thérapeutique.

À partir de comportements et d'attitudes appropriés se dégagera une bonne crédibilité et vice-versa. Une personne crédible est digne de confiance et mérite d'être crue (Kouzes & Posner, 1993). Pour dégager une telle crédibilité, quatre qualités principales sont nécessaires : être honnête, tourné vers l'avenir, inspirant et compétent (Kouzes & Posner, 1993). Dans un processus d'embauche, c'est en partie cette crédibilité qu'il faut faire valoir, tant par le contenu du curriculum vitae que lors des entrevues. Plusieurs aspects peuvent être travaillés pour aider à maintenir ou développer cette crédibilité (Kouzes & Posner, 1993). Ainsi, avoir une meilleure connaissance de soi, donc connaître ses valeurs, sert de guide et augmente la crédibilité. Connaître ses compétences et avoir confiance en soi permet de se servir de ses habiletés pour les

promouvoir, de se comporter en cohérence avec nos valeurs et donne de la volonté. L'image projetée et le respect des règles de politesse de base, manifestations de la capacité d'être en relation et de la crédibilité, auront des répercussions sur l'employeur. Il importe donc non seulement pour certains de modifier leur présentation à l'autre, mais aussi de l'adapter aux besoins du client pour faire une meilleure impression et avoir la possibilité d'être engagé.

Une personne qui a une bonne estime d'elle-même n'est pas à l'abri des difficultés humaines. Ce serait plutôt sa façon d'y répondre et de les intégrer qui forge son estime. Une personne résiliente aurait une plus grande facilité à s'adapter avec, pour conséquence, plus de succès pour un retour en emploi stable (Patrickson & Ranzijn, 2003). Les recherches de Wanberg (1997) arrivent à un constat semblable : une plus grande estime de soi, un contrôle perçu dans la situation ainsi qu'être optimiste et proactif sont des caractéristiques associées à une meilleure santé mentale durant la période de recherche d'emploi. Bref, avoir une meilleure connaissance de soi ainsi qu'un concept de soi clair et réaliste améliore l'estime et facilite la présentation de soi. Une personne ayant une bonne présentation de soi et douée d'habiletés relationnelles sera davantage crédible et appréciée. Un autre facteur intéressant qui complète bien les caractéristiques personnelles est l'impact du soutien social.

2.2.4.4 Soutien social

Le soutien des personnes significatives et leurs encouragements lors de la recherche d'emploi peuvent effectivement aider les gens à maintenir une haute motivation (Vinokur & Caplan, 1987; Wanberg, 1997). Le soutien social aurait d'ailleurs un effet protecteur sur les symptômes dépressifs. Toutefois, il n'éliminerait pas le stress et les inquiétudes reliés à la situation de précarité (Taylor, 2001). Il importe que le réseau de proches (famille, amis) soit un appui à la personne temporairement en déséquilibre.

Bien que les encouragements des proches soient d'une grande importance, il s'avère aussi essentiel de se tourner vers un réseau social élargi. C'est ici que les organismes en recherche d'emploi entrent en jeu. Un des premiers conseils donnés à leurs clients est d'entrer en contact avec les gens de leur entourage pour leur faire part de leur situation de recherche d'emploi et d'utiliser ce réseau afin d'augmenter les chances de réussite. Les amis, les connaissances, les voisins, les anciens collègues ou clients peuvent être des ressources intéressantes aidant à l'atteinte du but visé.

En plus d'aider à la recherche d'emploi, les organismes deviennent en soi un nouveau réseau social sur lequel s'appuyer. Les participants se trouvant dans une situation similaire peuvent se soutenir mutuellement. Lorsque le lien de confiance est créé, le personnel devient alors une source d'encouragement, aidant à dédramatiser la situation, à effectuer un travail sur soi salutaire à la recherche d'emploi et à se mettre en

action selon des techniques éprouvées. Avant d'en arriver à cette étape, le travailleur devra effectuer une réflexion sur les choix qui s'offrent à lui. L'étude de l'éventail des possibilités lui permettra de se recentrer sur les démarches efficaces, facilitant ainsi le retour en emploi.

2.2.4.5 Choix

Les travailleurs désirant prolonger leur vie active ne font peut-être pas systématiquement une réflexion plus large sur les possibilités qui s'offrent à eux. Pourtant, ils peuvent envisager différentes options. Brassard (2006) en fait l'énumération :

- Changer d'employeur tout en demeurant dans le même domaine d'expertise. L'avantage consiste alors à réaliser un travail sensiblement similaire, mais dans un environnement différent.
- Prendre une retraite progressive pour travailler moins d'heures par semaine et effectuer une lente transition vers la retraite.
- Réorienter sa carrière pour aller au bout d'un rêve oublié ou simplement pour relever un défi personnel.
- Devenir travailleur autonome s'avère une option intéressante particulièrement pour les gens désirant se lancer dans le domaine de la consultation. C'est une façon de mettre à profit connaissances, compétences et expérience d'une vie. Toutefois, un profil spécifique s'avère essentiel pour la réalisation d'un tel projet et il vaut mieux faire des démarches et évaluer les possibilités avant de se lancer trop rapidement.

- Démarrer une entreprise représente toutefois des investissements financiers et du temps de consultation pour estimer la viabilité de la future entreprise. À cela s'ajoute la mise en place de ressources et d'effectifs pour son démarrage et son développement. Un projet audacieux, mais non impossible.

Certains travailleurs âgés se lancent corps et âme en recherche d'emploi et sont prêts à accepter le premier emploi venu pour calmer leur angoisse. Prendre le temps de choisir parmi les options et de recentrer son énergie dans des domaines stratégiques au lieu de s'éparpiller facilite la recherche et augmente la motivation.

Jusqu'à présent, il a été question d'éléments dont on doit tenir compte pour faciliter le retour en emploi chez les travailleurs âgés. Les mesures gouvernementales, l'intérêt particulier de certains employeurs dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et les stéréotypes positifs associés aux travailleurs âgés ont été explorés. Puis, les caractéristiques personnelles qui avantageraient les travailleurs ont été abordées, notamment une bonne connaissance de soi, la capacité de gérer adéquatement une perte d'emploi antérieure et les émotions pouvant apparaître lors d'une recherche d'emploi, les croyances relatives à l'estime de soi, un contrôle interne qui responsabilise et mobilise la personne dans ses démarches, les capacités relationnelles teintées d'optimisme permettant de susciter la crédibilité recherchée. Pour terminer, l'importance du soutien social et de la réflexion sur les choix d'orientation en fonction de ses désirs et de sa personnalité ont été abordées, car ils seraient des éléments facilitateurs dans cette

transition inconfortable vers un retour sur le marché du travail. Cette synthèse fait ressortir l'importance des caractéristiques personnelles dans le processus de retour à l'emploi. Il s'avère essentiel d'explorer ces dimensions personnelles et affectives avant de lancer le travailleur âgé dans la confection des outils et dans la réalisation des démarches reliées directement à la recherche d'emploi, tels le fameux curriculum vitae ou l'angoissante entrevue de sélection. Il convient maintenant d'aborder les programmes de recherche d'emploi, notamment ceux construits spécifiquement pour les travailleurs âgés, en vérifiant s'ils font référence aux dimensions psychologiques abordées précédemment.

Programmes

Cette section portera sur les programmes de recherche d'emploi. Il sera d'abord question de l'efficacité, du contenu et des objectifs des programmes généraux offerts pour une clientèle adulte (sans distinction au niveau de l'âge). Par la suite, les programmes spécifiques aux travailleurs âgés seront abordés. Bien que le présent travail vise à explorer tous les programmes spécifiques offerts dans la région de la Mauricie avec l'aide de l'*Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA)*, le programme de *Cible-emploi* des Basses-Laurentides, sera introduit en premier puisqu'il a servi de référence pour mettre sur pied différents programmes au Québec. Par la suite, les programmes du *Service de la formation continue du Cégep de Trois-Rivières*, de *Stratégie Carrière*, du *Centre Le PONT* et du *CREM* seront analysés. Ils seront critiqués à la lumière de la recension des écrits qui précède, particulièrement en regard de la qualité de l'intégration des dimensions psychologiques.

3.1 Programmes généraux en recherche d'emploi

Le retour à l'emploi redonne un sentiment d'efficacité et d'estime de soi en plus de réduire la détresse psychologique et les symptômes de dépression, particulièrement si le nouvel emploi est satisfaisant (Eden & Aviram, 1993; Leana & Feldman, 1995; Vuori & Silvonen, 2005; Wanberg, 1995). Les programmes de retour à l'emploi, comme celui de Eden et Aviram (1993), font la promotion du marché du travail et sont orientés fortement sur la démarche de recherche d'emploi, les techniques et leur mise en

application. Certains programmes prendront une tangente différente en travaillant d'abord sur l'état du client (dépressif, par exemple) à la suite d'une perte d'emploi antérieure, tel celui de Caplan, Vinokur, Price et van Ryn (1989). D'autres programmes adopteront un peu pêle-mêle toutes ces idées, en y incluant des théories provenant du counseling. De façon générale, les programmes n'ont donc pas de fondements spécifiques (Vuori, Price, Mutanen, & Malmberg-Heimonen; 2005).

3.1.1 Efficacité

Ces programmes sont cependant devenus populaires aux États-Unis dès le début des années 1980. Ils répondaient à un important besoin social (Azrin, Philip, Thienes-Hontos, & Besalel, 1980; Vinokur, van Ryn, Gramlich, & Price, 1991). Plusieurs études ont comparé les taux de réinsertion sur le marché du travail entre un groupe ayant suivi une formation standardisée et un groupe contrôle. Ces recherches ont démontré l'efficacité des programmes en recherche d'emploi par un taux significativement supérieur de réinsertion sur le marché du travail, une meilleure qualité de réemploi au niveau du salaire et de la satisfaction, et une plus grande motivation chez les personnes qui demeurent en recherche d'emploi (Azrin et al., 1980; Caplan et al., 1989; Price, van Ryn, & Vinokur, 1992). De plus, les effets bénéfiques d'une implication dans un programme de recherche d'emploi seraient maintenus à long terme selon les suivis, allant jusqu'à deux ans et demi après la fin du programme. Les personnes ayant suivi la formation auraient non seulement trouvé un emploi plus rapidement que le groupe témoin, mais ont un salaire plus élevé, plus d'heures de travail et sont davantage stables

(moins de changement d'emploi) (Vinokur et al., 1991). Les personnes qui ne réussissent pas à s'insérer sur le marché du travail après le temps écoulé entre la formation et le dernier suivi demeurent en meilleure santé mentale (diminution de symptômes dépressifs), ont davantage de motivation et de confiance que les personnes dans la même situation provenant du groupe témoin (Vinokur et al., 1991).

L'aide apportée dans les programmes de recherche d'emploi aurait des résultats positifs encore plus marqués chez les gens qui ont une faible motivation, des symptômes dépressifs, des difficultés de maîtrise de soi, d'estime de soi, un faible sentiment d'efficacité personnelle ou un lieu de contrôle externe (Eden & Aviram, 1993; Vinokur, Price, & Schul, 1995; Vinokur, Schul, Vuori, & Price, 2000). Ces gens seraient par la suite moins enclins à vivre des difficultés psychologiques puisque le programme améliore aussi le fonctionnement émotionnel (Vinokur et al., 1995).

3.1.2 Conception générale et objectifs

Les programmes sont généralement conçus à partir du modeling behavioral, « *issu d'une analyse comportementale de la recherche d'emploi comme interaction sociale* » (Azrin et al., 1980, p. 134), où le client reçoit la formation nécessaire pour comprendre le processus de recherche d'emploi et adopter les comportements appropriés. Par petits groupes, les clients ont de l'information sur la recherche d'emploi et le marché du travail, sur la motivation et le soutien social, en plus d'être invités à faire de la recherche active (Azrin et al., 1980). Il s'agit d'un entraînement à la recherche d'emploi couplé à

un processus de résolution de problèmes offrant une préparation au refus ou aux rejets pouvant survenir; ceci permet au client de mieux gérer les transitions de vie auxquelles il fait et fera face (Caplan et al., 1989; Vinokur et al., 1991). Cette préparation aux refus malgré les efforts de recherche d'emploi, protège les clients contre d'importants symptômes dépressifs (Vinokur & Schul, 1997). Aussi, le soutien social provenant des interactions positives occupe une place importante dans un processus de retour à l'emploi; il diminue l'impact du stress, maintient la motivation et une bonne santé mentale (Lysaght & Larmour-Trode, 2008). Bref, ces programmes tentent d'augmenter par différents moyens le sentiment d'efficacité des clients. Les techniques retenues pour atteindre cet objectif ne sont toutefois pas définies, mais cette variable s'avère particulièrement importante (Eden & Aviram, 1993).

La majorité des recherches étudiées se basent sur le programme du Michigan Prevention Research Center (MPRC) (Caplan et al., 1989). Ce programme est constitué de cinq éléments importants. Le premier est l'entraînement aux habiletés à acquérir afin d'être efficace (savoir-être, présentation de soi). Le second concerne les techniques de recherche d'emploi et leur mise en application (c.v., lettre, recherche Internet, appel à l'employeur, pratique d'entrevues...). Les connaissances et les habiletés des autres participants sont mises à contribution. Des discussions, jeux de rôle et divers ateliers permettent cet échange. Le troisième élément réside dans les habiletés des animateurs pour faciliter la cohésion du groupe et le sentiment de confiance dans le processus de recherche d'emploi. Le quatrième consiste à offrir le soutien nécessaire aux clients et

favoriser un environnement positif d'apprentissage et de travail de recherche. Ce point est particulièrement important, car il maintient la motivation et la santé mentale des clients. Le dernier élément consiste en un travail sur le stress relié au non-emploi et aux difficultés à affronter dans la recherche d'emploi (refus) (Vuori et al., 2005).

Les programmes de recherche d'emploi ne sont pas tous conçus sur ce modèle, mais plusieurs de ces éléments y sont repris selon les besoins des clients. En effet, les programmes ne doivent pas être implantés de façon uniforme, sans au préalable une analyse et une réflexion sur le milieu où l'on souhaite introduire ce service (Vinokur, Price, & Caplan, 1991). Pour atteindre un niveau de participation optimal, le programme doit être adapté à la clientèle ciblée. On peut en déduire que les travailleurs âgés ont des besoins particuliers qui doivent être respectés afin que les programmes de recherche d'emploi qui leur sont destinés soient pertinents et efficaces.

3.2 Programmes de retour à l'emploi spécifiques aux travailleurs âgés

Comme mentionné dans la partie *Difficultés rencontrées*, les travailleurs âgés ont des besoins différents et des situations de vie qui s'accompagne parfois de contraintes particulières. Les programmes de recherche d'emploi, tout comme les milieux de travail, doivent en tenir compte.

Une étude sur un programme spécifique de recherche d'emploi pour les travailleurs âgés a prouvé que ce genre de programme est plus efficace pour cette

clientèle qu'une simple assistance (Rife & Belcher, 1994). Cette étude reproduisait une étude antérieure basée sur l'approche comportementale et visant l'amélioration des compétences, des habiletés en matière de recherche d'emploi et le soutien entre les pairs. Lors des rencontres, les clients identifiaient leurs buts, recevaient de l'information pertinente pour leur recherche d'emploi, rédigeaient leurs documents (c.v., lettres...), et faisaient des démarches (p. ex., appels aux employeurs) selon le protocole établi (Gray, 1983). Selon les résultats, les gens du groupe expérimental ont un meilleur taux de placement, une meilleure rétention, sont plus satisfaits, obtiennent plus d'heures de travail, en plus d'avoir un niveau de dépression plus faible que le groupe contrôle (Rife & Belcher, 1994). Malgré ces résultats significatifs, les auteurs ne font pas mention d'une compréhension particulière de la situation des aînés et de l'importance des variables psychologiques.

Rares sont les articles scientifiques consacrés aux programmes de recherche d'emploi spécifiquement conçus pour aider les personnes d'âge mûr, encore plus rares sont ceux qui abordent les aspects psychologiques qui permettraient d'optimiser les résultats. Un questionnement demeure à savoir si les programmes pour travailleurs âgés ont été minimalement adaptés pour cette clientèle ou s'il s'agit simplement de programmes de recherche d'emploi conçu pour une clientèle dite « régulière », mais offerts à des groupes de travailleurs âgés. Avec le temps et l'expérience, l'adaptation des programmes se serait faite naturellement, avec l'expérience des responsables de ces

formations spécifiques. Toutefois, peu d'information sur les particularités de programmes pour la clientèle âgée est recensée dans la littérature.

3.3 Au Québec et particulièrement en Mauricie

Au Québec, Desharnais (2000) a publié le livre à visée populaire *Votre carrière, entre la rupture et la transition*. Il ne s'agit pas véritablement d'un programme, mais, par son contenu à caractère psychologique, il pourrait fort bien accompagner la démarche. Il en sera question plus loin. Par la suite sera aussi abordé le programme *Intervention auprès des chercheurs d'emploi de plus de 50 ans* développé par le *Cible-emploi* (Simard, 2006), largement orienté sur les variables psychologiques.

Dans la région de la Mauricie, quatre programmes sont offerts grâce aux subventions *ICTA* (voir la section *Mesures gouvernementales*), soit *La route vers l'emploi* du *Service de la formation continue du Cégep de Trois-Rivières*, le *Programme ICTA de Stratégie Carrière*, le *Programme ICTA du Centre le PONT* et le *Projet Initiative ciblée pour travailleurs âgés (PRISME)* du *Centre de recherche d'emploi de la Mauricie (CREM)*. Les caractéristiques communes des programmes au niveau de leur fonctionnement général, de leur personnel et des formations offertes seront exposées et, par la suite seront présentés les caractéristiques spécifiques ainsi que les aspects psychologiques abordés dans les formations (Tableau 1). Cette partie se terminera par une critique individuelle et générale des cinq programmes, incluant celui de Simard (2006).

3.3.1 Livre *Votre carrière, entre la rupture et la transition* (Desharnais, 2000)

Le livre de Desharnais (2000), *Votre carrière, entre la rupture et la transition*, est plutôt un outil de réflexion personnelle qui accompagne ou prépare les démarches relatives à la recherche d'emploi. Il contient des exemples (vignettes), des exercices pratiques (questions de réflexion, questionnaires à cocher) et des « tranches de vie » relatant le vécu de l'auteure lors de sa démarche de transition professionnelle. Plusieurs aspects psychologiques y sont abordés. Cependant, les informations ne sont pas tirées de la littérature scientifique sur le sujet, bien que l'on puisse faire certains rapprochements avec les données scientifiques élaborées au cours de cet essai.

Ainsi, Desharnais (2000) propose d'explorer plus en profondeur la dimension affective avant que le lecteur se lance dans la rédaction d'outils de recherche d'emploi. Les huit chapitres présentent, selon un fil conducteur logique, une réflexion à faire avant de se pencher sur la recherche d'emploi comme telle. Les chapitres débutent généralement par de la théorie où s'intègrent des vignettes de cas cliniques. Par la suite, des exercices de réflexion sont proposés, en lien avec ce qui a été abordé, mais orienté vers la vie personnelle du lecteur. Une brève conclusion termine chaque partie.

Au premier chapitre, l'auteure explique la différence entre une situation subie (perte d'emploi, obligation de retraite anticipée) ou choisie (changement volontaire pour de meilleures conditions). Elle compare la situation subie à un processus de deuil en se

référant aux huit étapes décrites par Monbourquette¹, donc non appuyées sur les écrits scientifiques.

Le second chapitre fait voir l'importance de constater les changements provoqués par une situation de transition dans différents secteurs de vie. L'objectif est de contrecarrer la culpabilité et d'inciter les gens à profiter de ce moment de transition pour faire un bilan de vie.

Le troisième chapitre se concentre sur les sentiments légitimes, mais désagréables et difficiles à gérer tels la frustration ou la tristesse et indique comment évacuer la pression qu'ils suscitent tout en les utilisant pour comprendre ce qui se passe intérieurement et maîtriser les situations plutôt que d'y réagir.

Le chapitre quatre aborde les avantages d'une bonne estime personnelle. Il propose un bilan des messages reçus dans l'enfance.

Le chapitre cinq est basé sur les théories cognitivo-comportementales. Il propose au lecteur une analyse de ses croyances négatives pour les modifier en croyances « aidantes » qui mèneront à un comportement plus adéquat et un lieu de contrôle

¹ Monbourquette, J. (1994). *Grandir, aimer, perdre et grandir*. Outremont, Québec : Novalis.

davantage interne. Les valeurs, essentielles pour choisir un emploi satisfaisant, sont aussi abordées ainsi que les attitudes en recherche d'emploi (coupable, responsable...).

Les ingrédients de la crédibilité, comment la gérer et les comportements à adopter pour transmettre une telle impression sont examinés au chapitre six.

Le septième chapitre, consacré aux résistances aux changements, mentionne certains mécanismes et raisons de résister, les réactions face aux résistances ainsi que la manière de les aborder pour les vaincre.

Le dernier chapitre propose une réflexion, sous forme de bilan, sur les situations de transitions de vie, à un moment où le recul est possible.

Ce livre se veut une aide adaptée au lecteur moyen et n'a aucun fondement scientifique. Toutefois, son contenu est associable à des écrits scientifiques, par exemple, les stratégies reconnues en thérapie cognitivo-comportementale, et aborde plus à fond les aspects psychologiques. D'ailleurs, il n'est question que de cela. C'est un livre accessible, bien divisé qui a une suite logique, avec un contenu qui fait du sens. Comme ce livre est consacré aux transitions de carrière, il s'adapte très bien à la réalité des travailleurs âgés, sans pour autant être conçu spécifiquement pour eux. Plusieurs vignettes se rattachent aux situations particulières des travailleurs âgés. En conséquence, les pistes de réflexion personnelle permettent de faire ressortir leurs spécificités, d'en

prendre conscience et de trouver des solutions. Le chapitre sur les croyances aborde brièvement celles reliées à l'âgisme et aux préjugés. Cependant, ce livre ne dresse pas nécessairement un portrait des difficultés rencontrées par les travailleurs âgés. Le fait qu'il soit simple et bien vulgarisé favorise chez les lecteurs une intégration adéquate de l'information ainsi qu'un cheminement personnel intéressant en lien avec les exercices proposés. Les personnes peuvent relire des parties, avoir une vision plus globale grâce à certaines synthèses présentées sous forme de tableaux. Le livre s'avère adapté pour des travailleurs âgés ayant une bonne compréhension de lecture et une capacité d'introspection développées pour en retirer tout le potentiel.

Certaines difficultés d'ordre psychologique ne sont pas abordées, comme le concept de soi et sa redéfinition à l'âge mûr ainsi les effets de la transition sur l'identité. Toutefois, les valeurs sont très bien définies. Les sections sur les sentiments désagréables et le stress subi peuvent être déculpabilisantes pour le lecteur. Une définition des émotions de base s'avère utile pour comprendre toutes ses émotions et apporter des nuances. La tentative d'explication sur les émotions qui découlent des croyances négatives demeure incomplète et des fondements scientifiques à saveur cognitivo-comportementale auraient été de mise. On note aussi un manque de rigueur scientifique dans la partie du livre consacrée à l'estime de soi, mais elle s'avère facile à comprendre, légère et agréable à lire.

Les forces de ce livre se situent au niveau de la réflexion sur les caractéristiques individuelles (peu importe l'âge) favorisant l'intégration sur le marché du travail. Le chapitre sur les résistances des travailleurs en transition est particulièrement intéressant, en plus d'aborder les attributions internes et externes d'une situation. La partie sur la crédibilité est très semblable aux données scientifiques consultées. Malheureusement, la partie sur le deuil de l'emploi antérieur inspiré par Monbourquette aurait gagné en intérêt scientifique si elle avait été construite à partir des stades de deuil de Kübler-Ross², dont la théorie est reconnue mondialement. Le soutien social n'est tout simplement pas abordé et la méthode (lire un livre) n'encourage pas les rencontres. Seules les conséquences d'une perte d'emploi sur l'environnement social sont prises en considération.

3.3.2 Les programmes ciblés

Chaque organisme qui sera maintenant présenté (*Cible-emploi* et les quatre organismes de la Mauricie) offre un programme de recherche d'emploi spécifique aux travailleurs âgés qui comporte des caractéristiques qui lui sont propres. Les lignes directrices ou objectifs généraux demeurent cependant les mêmes. Le but premier consiste à aider les gens à réintégrer le marché du travail et à se maintenir en emploi. Les points communs de ces programmes seront décrits ci-dessous avant de se concentrer sur les particularités de chacun.

² Kübler-Ross, E. (1975). *Les derniers instants de la vie*. Genève : Labor et Fides.

3.3.2.1 Leur émergence et leur fonctionnement général

La conjoncture économique, le vieillissement de la population, les nombreuses fermetures d'usines (notamment dans le secteur forestier et du textile pour la Mauricie) et la pénurie de main-d'oeuvre ont engendré le besoin de former les travailleurs âgés. Le Gouvernement canadien a donné des subventions pour un partenariat fédéral-provincial-territorial à frais partagés (84 % fédéral et 16 % provincial pour le Québec) afin d'offrir des services d'aide à l'emploi (Emploi Québec, 2009).

Au Québec, c'est le Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale (Emploi-Québec) qui « *aura l'entière responsabilité du développement de la sélection, de l'approbation et du suivi ainsi que de l'évaluation des projets qui se dérouleront sur son territoire* » (Emploi Québec, 2009, p. 5). Les organismes proposent des offres de service à leur Centre local d'emploi (CLE) et des projets pilotes sont instaurés après approbation d'Emploi-Québec.

Si le projet de l'organisme est satisfaisant en termes d'efficacité, il pourra être reconduit. Les évaluations tiennent compte de l'atteinte des cibles (nombre de clients), des taux d'intégration et des taux de rétention en emploi. Selon les critères d'Emploi-Québec, les clients peuvent être admissibles à une allocation et à certains frais de transport pour suivre cette formation. Le cadre normatif des *ICTA* inclut aussi des activités qui offrent entre autres des expériences de travail utiles. Il exige aussi certains critères de base pour l'admissibilité des participants. Ainsi, il faut être âgé entre 55 et 64

ans (possibilité d'acceptation entre 50 et 54 ans), être sans emploi, avoir le droit de travailler au Canada, avoir de la difficulté à intégrer un nouvel emploi par manque de compétences, vivre dans une collectivité vulnérable.

Bien que ce ne soit pas spécifiquement mentionné dans le cadre normatif, les organismes *ICTA* de la Mauricie ont chacun un service de contact avec les employeurs pour jumeler leurs besoins d'employés avec des participants qui auraient des profils intéressants. C'est en fait une mesure de placement assisté.

Aucune documentation n'est publiée et accessible sur le processus de références et les relations entre le CLE et les organismes. Il a été possible d'obtenir cette information grâce à des entrevues et à des documents internes, tels l'offre de service ou le rapport final d'activités que les organismes ont bien voulu nous remettre.

3.3.2.2 Le personnel

L'expertise des instigateurs des programmes provient de leurs nombreuses années de travail dans le domaine de la recherche d'emploi. Ils ont optimisé leurs connaissances et leur pratique en s'impliquant auprès de travailleurs d'âge mûr ayant besoin d'aide et en prenant en considération leurs besoins spécifiques.

Les personnes qui donnent les formations aux travailleurs sont habituellement formées dans leur milieu de travail. Elles prennent de l'expérience et acquièrent des

connaissances au contact de collègues plus expérimentés dans l'organisme, puis en donnant elles-mêmes la formation. Elles complètent leur formation à l'aide d'autres sources telles des livres, des articles, des conférences et autres. Elles ont une formation universitaire de premier cycle en information et orientation professionnelle, en psychologie, en psychoéducation ou dans tout autre domaine connexe ou sont des conseillers d'orientation. Bref, le programme de formation en recherche d'emploi pour les travailleurs âgés s'est majoritairement construit à partir de l'expérience du personnel et se renouvelle avec les nouvelles connaissances sur le marché du travail en fonction de l'évolution des besoins des clients. Les organismes tentent de répondre aux besoins des participants à partir d'essais et de réajustements.

3.3.2.3 La formation

Le processus est relativement similaire d'un organisme à l'autre. Il débute par une rencontre d'information pour expliquer le déroulement de la formation adressée aux travailleurs d'âge mûr. Puis, une entrevue individuelle sert à évaluer la situation personnelle et professionnelle de ces derniers, sélectionner les participants et de cerner leurs besoins et intérêts. L'emploi de certains tests psychométriques validés ou de questionnaires facilite cette démarche. Parallèlement, les intervenants évaluent la disponibilité psychique des travailleurs et leur capacité d'entreprendre la formation, puis de retourner en emploi. Si la personne n'est pas apte (non disponible, problèmes de santé psychologique ou physiologique, besoin marqué d'orientation pour certains organismes qui n'offrent pas le service), elle est alors redirigée vers Emploi Québec afin que l'agent

d'aide à l'emploi puisse offrir une ressource répondant mieux aux besoins actuels de la personne. Il est possible que cette personne revienne dans le programme *ICTA* éventuellement.

Par la suite, les organismes proposent généralement un service de counseling. Chaque organisme fait un bilan de compétences avec ses participants. Le bilan inclut certains éléments de la connaissance de soi à des fins de préparation à la recherche d'emploi, une psychoéducation sur ses composantes (intérêts, besoins, valeurs, aptitudes, habiletés, compétences, reconnaissance des expériences antérieures...) incluant des listes à cocher afin d'identifier les éléments personnels à chacun. Chaque organisme a une façon bien à lui d'introduire les composantes du bilan.

Les organismes transmettent aussi des informations sur le marché du travail (statistiques, marché caché, utilisation du réseau de contacts...), aident à la rédaction d'outils techniques (C.V., lettre de présentation...), forment les clients sur le processus de recherche d'emploi (information sur l'entreprise et le poste convoité, appel à l'employeur, rencontre d'information...) ainsi que sur la préparation à l'entrevue d'embauche (attitude et présentation de soi, questions d'entrevue, simulation...). Ces thèmes demeurent essentiels et incontournables dans chacun des organismes.

Chez les organismes de la Mauricie, certaines formations spécialisées sont offertes selon les besoins, tels la Réanimation cardio-respiratoire (RCR), le Principe de

déplacement sécuritaire pour les bénéficiaires (PDSB), la conduite de chariot élévateur, le service à la clientèle et l'utilisation d'une caisse enregistreuse, des cours sur des logiciels spécialisés et autres. En plus d'intégrer ces nouvelles formations dans le c.v., ceci démontre à l'employeur la capacité du client à faire de nouveaux apprentissages. Il y a aussi la possibilité de participer à un stage en milieu de travail et un service de placement assisté qui recommande les participants aux employeurs. Des échanges intervenant-employeur favorisent l'intégration et le maintien du travailleur d'âge mûr dans l'entreprise. Certains organismes organisent des visites d'entreprises. Ils mettent aussi à la disposition des clients différents outils de recherche (babillard, ordinateurs, bottins...). De plus, un suivi régulier sur le cheminement des participants est effectué lors de rencontres individuelles et/ou en retour avec le groupe. Finalement, tous les organismes exploitent la synergie du groupe puisqu'elle brise l'isolement, favorise la motivation, permet le partage des craintes et des difficultés, facilite la résolution de problèmes et augmente le réseau de contacts. Cette information générale a été recueillie à partir d'entrevues et de documentation que chaque organisme a bien voulu partager.

3.3.2.4 Caractéristiques propres à différents programmes spécifiques en Mauricie

Chaque programme offert dans la région de la Mauricie (et celui des Basses-Laurentides), comporte des caractéristiques spécifiques et aborde plusieurs dimensions psychologiques. Ces différents aspects ont été compilés à l'aide de la description des programmes de formation, de documents supplémentaires remis par chaque organisme et

de questions complémentaires posées en entrevue auprès des responsables³ (Appendice A). Les entrevues étant de type semi-structuré, d'autres questions se sont ajoutées au cours de la discussion dans les différents milieux. L'information sur chacun des cinq programmes est présentée dans cet ordre : présentation de l'organisme, clientèle, définition générale du programme, démarche psychologique, adaptation et critique.

Le Tableau 1 résume les informations sur la clientèle visée, les caractéristiques du personnel et celles des différents programmes comme la durée, les modalités d'intervention et l'approche préconisée.

3.3.2.4.1 *Cible-emploi*

Cet organisme des Basses-Laurentides est l'éditeur du guide intitulé *Intervention auprès des chercheurs d'emploi de plus de 50 ans* (3^e éd.) (Simard, 2006). Ce guide a été rédigé pour le programme *Transition 50 ans plus*. Emploi-Québec est détenteur des droits d'auteur. L'instigatrice de l'ouvrage a donné des formations dans différents

³ Merci à Madame Anick Legault du *Cible-emploi*, à Mesdames Marthe Landry, Mélanie Barbeau, Julie Rousseau et Anne Marcotte du *Centre Le PONT*; à Mesdames Micheline Pepin, psychologue et Sylvie Dufresnes, psychothérapeute, associées au *Centre Le PONT*, à Monsieur François Émond et à Madame Sylvie Guay de *Stratégie Carrière*, à Monsieur Alain Bellemare, psychothérapeute associé à *Stratégie Carrière*, à Mesdames Isabelle Adam et Kim Bertrand du *Service de la formation continue du Cegep de Trois-Rivières* et à Mesdames Louise Déry, Caroline Gervais, Josée Mailhot et Marie-Christine Marchand du *Centre de recherche d'emploi de la Mauricie* pour avoir pris le temps de répondre à mes questions et fournir la documentation nécessaire pour cet essai. Les rencontres et discussions téléphoniques ont été fort agréables et enrichissantes.

Tableau 1

La clientèle, le personnel et certaines caractéristiques des programmes de réinsertion en emploi pour travailleurs âgés

	<i>Cible-emploi</i>	<i>Cegep Trois-Rivières</i>	<i>Stratégie Carrière</i>	<i>Centre le PONT</i>	<i>CREM</i>
Clientèle					
Âge	50-64 ans	50-64 ans	50-64 ans	50-64 ans	50-64 ans
Résidence	Région des Basses-Laurentides	Mauricie (T-R)	Mauricie (T-R)	Mauricie (T-R)	Mauricie (Shawinigan)
Absence du marché du travail	Depuis moins de 2 ans	Sans emploi depuis moins de 2 ans	Deux ans et plus sans travailler ou emplois atypiques sans maintien	Sans emploi, peu importe depuis quand	Sans emploi, peu importe depuis quand
Caractéristiques	Démunis face à la recherche d'emploi. Besoin d'orientation. Besoin de services psychologiques.	Travailleurs d'expérience dans les activités tertiaires (administration, gestion, communications, finance, marketing, secrétariat, bureautique, comptabilité ...)	Majorité d'hommes. Peu scolarisés (sec.). Compétences professionnelles désuètes. Problèmes d'attitude, de santé physique et émotionnelle légers. Pauvreté du milieu social : 70% prestataires de l'aide de dernier recours.	Strictement féminine. Assurance emploi ou aide de dernier recours. Clientèle généralement craintive. Formation désuète. Un seul employeur ou expérience de travail limitée. Peu scolarisé (15% diplôme universitaire). Conditions financières précaires.	Collectivité vulnérable. Réduction d'effectifs. Fermeture d'entreprises. Sous scolarisé. Conditions financières précaires. Peu de compétences transférables. Craintif, difficulté d'adaptation, mauvaise santé physique/mentale, difficultés relationnelles, d'apprentissage.

Tableau 1

La clientèle, le personnel et certaines caractéristiques des programmes de réinsertion en emploi pour travailleurs âgés (suite)

	<i>Cible-emploi</i>	<i>Cegep Trois-Rivières</i>	<i>Stratégie Carrière</i>	<i>Centre le PONT</i>	<i>CREM</i>
Personnel	Conseiller d'orientation, conseiller en transition et en recherche d'emploi	Chargé de projets, agent de projets, Conseiller en intégration au travail, Formateur en informatique assistant-formateur en informatique Invités : conférenciers, spécialistes en recrutement. Vidéo-échanges : Le Moi Inc.	Conseiller d'orientation, conseiller en emploi, relationniste pour l'emploi Psychothérapeute Conférenciers nutritionniste, styliste vestimentaire, psychothérapeute, pour normes du travail, entrepreneurs ou visite d'entreprises.	Conseiller d'orientation, conseiller en emploi, agent de liaison Invités : psychologue, psychothérapeute, autres invités professionnels, témoignages d'anciennes participantes, vidéo-causerie (Le Moi Inc.).	Coordonnateur, conseillers en emploi (2 avec participants, 1 avec employeurs) Invités : formateurs accrédités d'entreprises.

Tableau 1

La clientèle, le personnel et certaines caractéristiques des programmes de réinsertion en emploi pour travailleurs âgés (suite)

	<i>Cible-emploi</i>	<i>Cegep Trois-Rivières</i>	<i>Stratégie Carrière</i>	<i>Centre le PONT</i>	<i>CREM</i>
Programme					
Durée	12 semaines	12 semaines	28 semaines	23 semaines	4 semaines
Groupe	12-15 personnes	16 personnes	12 personnes	12-15 personnes	8-10 personnes
Modalité	48 ateliers. Ateliers de groupe et rencontres individuelles, 8 semaines à 30 h/sem et 4 semaines à 12 h/sem.	5 sem. de formation 30h/sem. (60% en informatique, 40% en atelier de recherche emploi), 7 sem. de recherche d'emploi et suivi individuel. Possibilité de stages, de subventions salariales, de financement pour formations d'appoint. Service de placement.	12 semaines en ateliers de groupe et 16 en suivi individuel ou en intégration/maintien en emploi. Formations d'appoint Possibilité de journée d'exploration et de 2 semaines de stages en emploi. Service de placement.	10 sem. formation de groupe : counseling (63 h), formations d'appoint (114 h) et recherche d'emploi (57 h) et 13 sem. en intégration/maintien en emploi. Possibilité de stages. Service de placement.	Ateliers d'apprentissage et de mise en action. 1 1/2 journée sur la connaissance de soi. Possibilité d'immersion en emploi. Rencontres-conseils avec employeurs. Service de placement.
Approche	Approches humaniste, comportementale, orientée vers les solutions, psychosociale de l'orientation et andragogique.	Modèle biopsychosocial	Modèle biopsychosocial	Approche psychosociale	Approche cognitivo-comportementale. Méthode Club : Modèle d'intervention communautaire.

organismes. Certains éléments de la formation sont utilisés par des organismes de recherche d'emploi au Québec, mais pas l'intégralité du programme.

Dans ce programme, la démarche psychologique s'effectue en début de parcours. En effet, les aspects psychologiques sont surtout couverts durant les sept premières semaines. Elles servent, entre autres, à une remise en forme psychologique, au développement d'une connaissance de soi, à un processus d'orientation et au développement de compétences en recherche d'emploi.

Les principes d'intervention sont orientés vers l'autonomie du client en se concentrant sur ses forces, en le soutenant dans son exploration intérieure, en l'aidant à la reconstruction de son estime de soi et de sa confiance en soi, en tenant compte de sa condition de vie particulière et en l'encourageant à la prise de risques qu'exige la réintégration au travail.

Les ateliers comprennent généralement une psychoéducation (explication de concepts, de termes) et/ou des lectures sur le sujet, des exemples de cas, des réflexions à partir de questions (temps d'écriture en individuel, travail en dyade) qui permettront des discussions. Certains ateliers proposent d'illustrer des concepts abstraits (émotions, stress, peurs) ou de s'auto-évaluer sur le thème abordé (intensité de son stress, réactions face à un nouveau défi). Le fait de devoir intervenir en groupe, de participer aux discussions permet un ancrage plus profond de ces notions psychologiques.

Les ateliers de *Remise en forme psychologique* visent à faire le deuil de l'emploi antérieur, gérer le stress, mieux connaître ses perceptions, ses attitudes, ses pensées (reformulation de pensées négatives et développement de pensées créatrices), ses peurs et ses objectifs.

Les ateliers de *Connaissance de soi* abordent des thèmes comme la motivation, la santé, les valeurs, les intérêts, les loisirs, le bénévolat, les réussites, les exigences (horaire, salaire, etc.), les traits de caractère, les préférences et les compétences.

Ce programme a été développé pour les travailleurs âgés. Les modalités d'administration du programme sont donc déjà adaptées pour eux. L'accent est déjà mis sur une remise en forme psychologique. Des suggestions sont offertes dans le guide du formateur pour sensibiliser ce dernier à la réalité des travailleurs âgés. Par exemple, comme ces derniers ont en général plus de difficulté à donner des exemples de leurs compétences, l'animation, le temps et les exercices sont différentes adaptations de cette réalité.

Sa durée permet de faire une réflexion approfondie sur le bilan personnel et professionnel des clients en plus d'adaptations possibles au déroulement de l'atelier selon l'état de ces derniers. Une rencontre plus difficile émotionnellement pourra être suivie d'un atelier plus léger que celui à l'horaire.

Il est possible d'identifier certains éléments positifs. Ce programme aborde de nombreuses notions psychologiques mentionnées dans les sections *Difficultés d'ordre psychologique* et *Ce qui facilite le retour en emploi des travailleurs âgés*. Le plan de formation et le cahier des participants sont très détaillés (635 pages). À chaque atelier, des références n'ayant pas toujours de fondement scientifique sont suggérées pour approfondir la réflexion personnelle. Plusieurs sources d'informations sont indiquées dans le guide des participants (sites Internet, numéros de téléphone, etc.). Toutefois, il faut mentionner que le client peut se sentir débordé par la quantité d'information présentée.

Les ateliers *Faire le deuil* et *Rebondir après ma perte d'emploi* sont bien adaptés aux travailleurs âgés. La recension de cet essai démontrait que le réemploi à la suite d'une perte est plus difficile à surmonter pour ces derniers. Le travail dans le premier atelier semble très chargé en contenu émotif et demande une grande expérience en animation. Dans le deuxième, le témoignage sur la résilience est basé sur l'histoire d'une personne de 50 ans; il s'agit donc d'une réalité tangible des travailleurs âgés.

Dans le guide du formateur, des notes sensibilisent les intervenants aux difficultés plus typiques aux travailleurs âgés (p. ex., résistances ou difficultés à s'exprimer sur des sujets plus personnels) et comment aborder ou modifier l'approche de certains thèmes.

Cependant, le programme ne semble pas contenir un atelier sur la discrimination, l'âgisme, les stéréotypes ou les préjugés auxquels certains travailleurs devront faire face.

La réalisation d'un bilan de semaine permet aux travailleurs âgés de s'arrêter pour constater leurs besoins, craintes, frustrations et satisfactions, constater le travail effectué ainsi que faire des liens entre les différents éléments abordés.

La diversité dans la présentation des notions psychologiques et la mise en place d'ateliers (concepts abstraits en dessin, discussion à propos d'un film, visualisation...) suscitent la curiosité et intérêt des participants. Ce matériel thérapeutique peut être confrontant (p. ex., faire des dessins) et doit être repris par une personne qui a la capacité d'en gérer les conséquences (reviviscences d'émotions fortes, décompensation...).

Le programme comporte un travail important sur la connaissance de soi avant de se lancer en recherche d'emploi. Le partage des réflexions amène les participants à s'ouvrir, articuler leur opinion et à se décrire. Ceci influencera la qualité de leur présentation, de leurs relations interpersonnelles et de leur crédibilité. L'introduction à la relaxation et à la respiration dans l'atelier sur la gestion du stress est particulièrement pertinente.

La théorie cognitivo-comportementale si importante à la compréhension du lien Pensées-Émotions-Comportement n'est pas abordée directement. Une sensibilisation sur

le fait que les pensées engendrent les émotions paraît essentielle. Il manquerait aussi une sensibilisation à l'importance d'une présentation soignée pour augmenter le niveau d'estime de soi et de crédibilité.

3.3.2.4.2 *Le service de la formation continue du Cegep de Trois-Rivières*

Par le biais du projet *La route vers l'emploi* (voir Tableau 1), cet organisme offre un service d'aide à l'emploi pour les travailleurs d'expérience se retrouvant sans emploi à la suite d'un départ volontaire, d'une fin de contrat, ou licenciés, isolés dans leur démarche de recherche d'emploi. En plus de favoriser leur intégration, les objectifs spécifiques du projet s'articulent autour de la familiarisation avec les nouvelles technologies et une préparation efficace à la recherche d'emploi. Le programme s'avère être une adaptation du volet recherche d'emploi d'Alinov Québec, une entreprise d'entraînement au travail implantée par le *Cegep de Trois-Rivières*, qui favorise l'expérience pratique. Le contenu a aussi été adapté en fonction d'une clientèle de travailleurs d'expérience.

En regard de la démarche psychologique, les responsables du programme préconisent une approche plus suggestive que dogmatique. Les intervenants souhaitent amener les participants à se mettre à la place de l'employeur pour qu'ils puissent réfléchir à leur stratégie. Un jeu de rôle incarnant un comité de sélection sensibilise les participants aux méthodes de présentation et à l'importance de certaines techniques. Des discussions de groupe sur les techniques éprouvées et leur façon d'ajuster leurs

méthodes de recherche d'emploi mettent leur jugement à contribution. Tant l'évaluation que la formation se concentrent sur le savoir, le savoir-être et le savoir-faire.

Dès la première semaine, l'intervenant fait passer un test psychométrique sur les compétences génériques. La semaine suivante, les résultats seront analysés en détail avec le client, lors d'une rencontre individuelle d'une heure et demie avec un conseiller. Il s'agit d'un débusquage au niveau du travail psychologique pour identifier les comportements de réussite, préciser les forces et les difficultés du client et cibler des domaines d'emploi en lien avec les compétences propres à l'individu.

On leur présente aussi le vidéo *Le Moi inc.* de Sylvain Boudreau⁴. Il traite des notions de responsabilisation par rapport à ses choix, sa carrière et son bonheur personnel, ainsi que des bienfaits d'une attitude positive. Une activité de groupe dans un climat compétitif vise à recevoir la rétroaction des autres à son égard, à formuler une rétroaction à l'autre et à découvrir l'image projetée.

Plusieurs participants appréhendent la démarche d'aide. Les bienfaits de celle-ci doivent être abordés et prouvés. C'est pour cette raison que le programme a intégré l'atelier *Les mythes et réalités sur les 50 ans* s'est ajoutée. Il s'agit d'un Quiz où on

⁴ Boudreau, S. (2011). *Le Moi inc.* Document récupéré le 13 mai 2011 de <http://www.moiinc.ca/index.php?id=64>.

présente des statistiques et des preuves de l'importance et du rôle des travailleurs âgés dans la société.

Une réflexion sur la période de transition qu'est la recherche d'emploi est suscitée à partir d'un texte métaphorique, abordant les notions de changement choisi ou imposé et des étapes de transition.

Pour adapter le programme à la clientèle, la présentation sur le marché caché de l'emploi est plus détaillée et plus interactive, étant donné que cette façon de procéder en inquiétait plus d'un. Une formation à l'utilisation du logiciel Power Point a aussi été ajoutée. Le temps consacré au bilan des compétences est allongé, comptant maintenant une journée et demie. Une semaine est ajoutée pour aider les participants à approfondir leurs connaissances.

Les responsables rencontrés insistent sur l'importance de développer un lien de confiance avec leurs clients plutôt que d'ajouter du temps de formation sur les notions psychologiques, ce qui prolongerait le temps de latence avant le passage à l'action.

Un regard critique sur le programme *La route vers l'emploi* permet de constater que sa clientèle semble la plus avantagée académiquement et au niveau des compétences transférables. Les bureaux étant situés au cœur du *Cegep*, l'organisme jouit d'une variété de services spécialisés, tels des classes informatiques et la mise à jour de logiciels

enseignés. La formation, qui insiste sur les connaissances informatiques et la langue seconde (anglais), semble adaptée à cette clientèle plus avantagée. Les nouvelles compétences acquises permettent une plus grande confiance en soi et plus d'autonomie.

Compte tenu du fait que la clientèle soit plus scolarisée, l'adaptation spécifique du programme au besoin des travailleurs âgés est moins nécessaire. Tout de même, un atelier est destiné à démentir les préjugés à propos des employeurs à l'égard des travailleurs âgés, à valider les connaissances sur le marché du travail et à éclairer les perspectives d'avenir. Les stéréotypes positifs sur les travailleurs âgés dont les clients peuvent s'inspirer pour se mettre en valeur sont abordés à l'intérieur d'un Quiz. Toutefois, malgré le fait que les préjugés soient nommés, aucun moyen ne semble suggéré pour y faire face.

Les aspects psychologiques étant abordés individuellement, les participants ne semblent pas avoir de moments pour s'exprimer ou partager des réalités communes en lien avec les difficultés relatives à leur situation personnelle (p.ex., obligations familiales). Une telle opportunité permettrait de ventiler des difficultés qui ont une incidence sur le processus de recherche d'emploi en plus de constater que les réalités et les émotions sont partagées. Il se peut toutefois que ceci soit moins nécessaire pour cette clientèle.

Néanmoins, les participants font un travail en profondeur sur la connaissance de soi via le bilan de compétences. Ce dernier définit plusieurs éléments du concept de soi essentiels dans la démarche.

Le programme ne semble pas comporter d'information relative aux émotions vécues pendant la période de recherche d'emploi. En effet, le stress des participants ne semble pas abordé dans un atelier spécifique. Des outils cognitifs-comportementaux offerts via une psychoéducation pourraient aider grandement les participants à gérer le stress et profiter pleinement de la formation.

Aucune activité ne semble faire état des effets des stéréotypes contribuant à diminuer la confiance en soi, ni du fait que des difficultés psychologiques peuvent saboter les démarches. Les relations entre pensées négatives, émotions et comportements seraient importantes à expliquer.

Le vidéo *Le Moi Inc.* touche les notions de responsabilisation par rapport aux choix de vie ainsi que l'importance d'une attitude positive. Ces éléments s'appuient sur la théorie de l'attribution interne ou externe, et permettent aux participants de reconnaître le pouvoir de changer ce qui est possible de changer et de lâcher prise sur les éléments sur lesquels ils n'ont pas de pouvoir.

Dans ce programme, la confiance en soi et la motivation se construisent par l'intermédiaire de l'intégration des apprentissages, ce qui favorise l'autonomie des participants. Il est ainsi possible qu'un travail psychologique important soit effectué sans que des notions soient enseignées en atelier.

Comparativement aux autres programmes, celui-ci se concentre moins sur l'apparence physique (présentation de soi), un des ingrédients de l'estime de soi. Cette clientèle, de par son travail antérieur, est probablement sensibilisée à cette réalité.

3.3.2.4.3 *Stratégie Carrière*

Cet autre organisme de la Mauricie offre deux programmes différents pour les travailleurs âgés : le *Service d'aide à l'emploi* (45 ans et plus, aide individuelle ponctuelle très courte) et le *Programme de remise en forme professionnelle (ICTA)*. Seul ce dernier sera analysé (voir Tableau 1).

La rigueur scientifique importe aux intervenants de *Stratégie Carrière*. Ils s'appuient entre autres sur les écrits de Limoges (1998) et ont adapté certains ateliers de son programme-cadre d'insertion professionnelle (Optra). Ils présentent une liste de références intéressantes qu'ils ont utilisées pour cerner les problématiques de leur clientèle.

La démarche psychologique est fondée sur le modèle biopsychosocial. Différents éléments du programme incluent donc plusieurs notions psychologiques. D'abord, un travail de sensibilisation aux conséquences de la perte d'un travail antérieur, entre autres sur l'estime de soi, la qualité de vie, leurs valeurs, leur vie familiale, le réseau social, les finances et la santé mentale s'impose puisque cette situation est partagée par la majorité des gens fréquentant l'organisme. Les réalités du milieu de la vie sont aussi identifiées, et ce, afin de permettre aux participants de reprendre le contrôle de leur vie de travailleur. L'utilisation de techniques d'impact, les ateliers favorisant un bilan de compétences axées sur l'estime de soi, les rencontres en counseling d'emploi et les suivis en individuel avec le psychothérapeute, sont quelques exemples de moyens contribuant à défaire plusieurs résistances aux changements.

Un atelier est consacré aux attitudes aidantes versus les attitudes nuisibles. Il en est de même pour les pensées défavorables versus favorables. La restructuration cognitive des pensées négatives est effectuée entre autres par des rencontres individuelles ainsi qu'une activité de remise en contexte à l'aide de faits et de statistiques, en lien avec les perceptions des clients sur eux-mêmes et sur les employeurs. De plus, l'intervenant aide à faire prendre conscience de l'impact de l'autosabotage (par ex., rater inconsciemment une entrevue pour confirmer l'hypothèse d'avoir peu de valeur), sur leur situation actuelle et comment ils ont le pouvoir de modifier cette situation.

L'amélioration de l'apparence, du bien-être physique et de l'hygiène occupe une grande place dans la formation. Pour cela, l'organisme fait appel à des spécialistes (nutritionniste, styliste vestimentaire, entraîneur...). Le bien-être du corps et l'apparence soignée contribuent au rehaussement de l'estime de soi et de la crédibilité.

Les aspects associés à la vie professionnelle sont traités lors d'ateliers sur le développement des compétences (ponctualité, assiduité, travail d'équipe, communication, respect des normes et des règles de vie et gestion du temps...) et sur la discrimination. Nous n'avons pas accès au contenu de ces derniers.

Un travail propose la mise en évidence des compétences spécifiques et génériques transférables. Le participant est invité à se positionner en tant qu'évaluateur qui estime sa propre valeur plutôt que de tenter de se vendre, ce qui devient moins menaçant. Un soutien téléphonique de soirée (2 à 3 fois par semaine) lors des stages en milieu de travail permet aux participants de partager la rétroaction reçue dans le milieu, les craintes ou de ventiler à propos de l'expérience de travail.

En général, les ateliers comprennent des exposés magistraux, des discussions, des jeux de rôle, du travail d'équipe, de la réflexion personnelle et des tests psychométriques. Des exercices sont prévus pour la ventilation des émotions et pour la gestion du stress.

Un psychothérapeute donne deux conférences de trois heures intitulées *Choisir de s'habiter soi-même* et *Adaptation créative aux changements*. La première traite de l'importance de l'affirmation de soi en partageant des techniques illustrées par des mises en situation présentées en jeux de rôle. Des techniques d'impact amènent les participants à saisir la différence entre prendre ses responsabilités versus prendre en charge l'entreprise, ceci dans le but de protéger les participants d'un grand niveau de stress et d'éviter l'épuisement professionnel. Dans la seconde conférence, le psychothérapeute explique une méthode pour faire face au changement, afin d'atténuer les résistances et augmenter ainsi la capacité d'adaptation. Le processus de changement est illustré étape par étape, incluant les résistances (peur de sortir de sa zone de confort, d'essayer un refus), la prise de décision et la mise en action. Le tout se fait en interaction avec le groupe et les participants partagent des situations qui deviendront matière à réflexion.

Ce même psychothérapeute peut aussi faire des suivis individuels au besoin. Il travaille de pair avec le conseiller d'orientation pour aider le participant. Ce dernier a droit à 16 rencontres tout au cours du programme, qu'il soit ou non en emploi. Il y a consentement pour le partage d'information avec le conseiller d'orientation responsable du groupe. Les rencontres servent à identifier les obstacles qui empêchent l'intégration et/ou le maintien en emploi. Les problématiques les plus fréquentes seraient un deuil professionnel inachevé, la peur du harcèlement psychologique ou le manque de motivation à se trouver un emploi à la hauteur de ses capacités et intérêts. Le travail thérapeutique consiste généralement à aborder les fausses croyances en s'appuyant sur

des faits et les stéréotypes positifs des travailleurs âgés, à concrétiser les peurs afin de pouvoir les désamorcer, à déceler et transposer les forces acquises au fil des expériences professionnelles et personnelles, et à distinguer ses limites. L'imagerie mentale pour se préparer aux situations difficiles en emploi ou aux entrevues est utilisée.

Plusieurs adaptations ont été apportées dans le programme au cours de l'année. Le suivi des participants qui ont réintégré le marché du travail est devenu essentiel. L'expérience a démontré que, dans les trois premières semaines, ces gens se remettent en question et doutent de leurs capacités. La tentation de laisser tomber et de retourner dans une situation financière et émotionnelle précaire demeure présente et l'accompagnement fait la différence.

Au début, un suivi psychologique était obligatoire pour chaque participant. Puis, l'aide est devenue spécifique aux besoins des participants. L'équipe rapporte avoir trouvé une formule qui convient mieux à la clientèle visée par le programme, car toutes les notions enseignées sont greffées au but principal : optimiser la recherche d'emploi via une meilleure estime de soi.

Avant d'aborder la critique du programme, il convient de souligner que les intervenants de *Stratégie Carrière* ont fait preuve de générosité pour le temps accordé et pour les documents partagés. Toutefois, l'organisme ne souhaite pas divulguer le

contenu des ateliers concernant les aspects psychologiques, ce qui limite la critique à ce sujet.

En général, le programme est bien adapté à la clientèle visée. Les gens de cette génération ayant plus de difficulté à communiquer leurs émotions, certaines variables psychologiques sont abordées individuellement, ce qui s'avère moins confrontant.

Le programme touche la majorité des notions soulevées dans le contexte théorique. La restructuration cognitive est abordée à partir de statistiques valides concernant les travailleurs âgés. Le thème de la discrimination serait abordé ainsi que la valeur des travailleurs âgés et l'analyse des mythes concernant les préjugés à leur égard. Les préjugés internalisés par les participants sont amenés à la conscience en traitant des thèmes connexes tels les résistances, l'adaptation au changement et leur attitude dans certaines situations. Les modalités retenues pour le faire ne sont cependant pas présentées dans les documents obtenus.

Le programme accorde une importance considérable à l'apparence physique, la santé et l'hygiène, afin d'augmenter l'estime et la confiance en soi. À ce travail sur l'image de soi se joint une sensibilisation à l'attitude à avoir en recherche d'emploi et des notions de bienséance. Bien que cela n'ait pas été évoqué, ces apprentissages rendent la personne plus crédible lorsqu'elle se présentera pour un poste. Le tout rejoint le concept de soi de l'Écuyer (1994).

La notion d'autosabotage s'avère une façon originale de présenter l'impact des pensées sur le comportement. Elle est rattachée aux croyances (pensées négatives) qui seraient aussi discutées en atelier. Nous ne savons pas si les intervenants présentent les émotions selon le modèle reconnu par la thérapie cognitivo-comportementale, ce qui pourrait être intéressant pour leurs participants. Le thème de l'affirmation de soi est présenté, mais est-il pertinent de l'aborder sous l'angle de la différence entre prendre ses responsabilités versus porter le poids de la compagnie? En fait, est-ce vraiment le profil de la clientèle visée que de tendre vers une implication aussi intense en emploi? Des enseignements sur la gestion du stress et du temps, des exercices de ventilation des émotions, l'identification des limites personnelles de chacun et la capacité de faire face aux changements seraient présentés et s'avèrent importants selon la littérature.

Le contenu du programme tient compte des différentes sphères de vie touchées par la perte ou l'absence d'emploi. Il comporte un temps pour réfléchir aux conséquences de la situation de non-emploi. Lorsque les gens retournent en emploi, le soutien en soirée et le service d'urgence sont appréciés. Les suivis à long terme avec un psychothérapeute sont une belle ouverture pour traiter des aspects psychologiques individuellement et personnaliser le service.

Toutefois, nous ne savons pas si les thèmes de la communication (écoute active, donner et recevoir une rétroaction, parler à la première personne du singulier...), prendre contact avec ses émotions et les gérer, ainsi que le contrôle perçu sont abordés.

En se basant sur les informations transmises par les intervenants à propos des notions psychologiques abordées dans la formation, plusieurs d'entre elles s'apparentent aux thèmes jugés importants dans la littérature. Ne connaissant pas le contenu précis des ateliers et les modalités de présentation, il s'avère impossible de faire une critique juste ou de proposer une façon intéressante de présenter la théorie.

3.3.2.4.4 *Centre Le PONT*

Il s'agit d'un autre organisme de la Mauricie soutenant les travailleurs âgés. Il vient en aide à une clientèle strictement féminine depuis 1982. À partir des besoins criants de la région (fermeture de l'usine Fruits of the Loom), l'organisme a amorcé des services spécifiques pour les femmes de 55 ans et plus en 2001. À l'arrivée du programme *ICTA*, les intervenants ont offert un nouveau programme spécifiquement destiné aux travailleuses âgées (voir Tableau 1).

Ce programme comporte une démarche psychologique importante. Il a pour but d'actualiser le potentiel des femmes, de les aider à faire le point, de les amener à reconnaître la valeur de leur expérience de vie, d'améliorer certaines attitudes et/ou compétences et de créer des liens avec d'autres femmes. Les trois éléments moteurs pour

la recherche d'emploi selon le *Centre Le PONT* sont : le besoin financier, l'ouverture d'esprit et la santé. Le programme est adapté à ces enjeux.

Les formations peuvent varier selon le groupe et selon la formatrice. Il s'agit de lectures, d'explications de concepts ou de définitions. Le tout est soutenu par de l'enseignement, des exercices et des discussions de groupe.

Des activités et des services originaux sont aussi offerts. Une friperie permet aux femmes de se vêtir adéquatement pour des entrevues. Il y a des séances de mise en forme, données par une kinésiologue, et on travaille la posture et la respiration. Le programme possède un fond d'urgence pour répondre à des besoins particuliers. Lorsqu'un conseiller décèle une problématique importante, il fait une demande d'aide à la directrice. Cela peut se traduire par le prêt d'un téléphone cellulaire, un rendez-vous chez un chiropraticien, un bon d'essence, l'achat de vêtements... Il n'y a pas de critères prédéterminés et il s'agit d'une entente confidentielle.

Le programme du *Centre Le PONT* insiste sur l'interaction et le réseautage afin de briser l'isolement social. Les femmes sont invitées à partager leurs émotions, leurs opinions, à se côtoyer et à s'informer sur l'actualité. Elles améliorent leurs habiletés sociales et leur confiance en elle en recevant de la rétroaction. Elles s'ouvrent ainsi plus facilement à l'expérience de la recherche d'emploi.

Afin d'aborder un problème particulier, certaines participantes d'*ICTA* au *Centre le PONT* peuvent bénéficier de quatre à huit rencontres avec un psychologue. L'objectif demeure l'identification des difficultés à obtenir ou conserver un emploi et de trouver des outils pour retourner au travail. Certaines femmes vivent des situations personnelles qui les perturbent dans leurs démarches. Les problématiques les plus fréquentes sont la violence conjugale, les abus pendant l'enfance et l'agressivité. Il y a consentement éclairé pour un partage d'information avec le conseiller, mais limité au motif de consultation et à un avis sur l'employabilité de la participante.

La psychothérapeute donne une formation de 18 heures (6 conférences de 3 heures) adaptée aux participantes pour un approfondissement de notions psychologiques avant la recherche d'emploi. Cette collaboration a pour but d'ouvrir sur les difficultés nuisant à la recherche d'emploi, tout en gérant le contenu émotif. Voici un aperçu succinct des conférences.

- *Qu'est-ce que j'attire ?* Prendre conscience des impacts des pensées (fausses croyances) ou émotions sur les comportements et l'estime de soi dans le quotidien. Remise en question d'apprentissages reliés à l'éducation ou à la religion. Questionnement sur les valeurs transmises par l'environnement, évaluer si elles sont choisies ou subies.

- *L'intuition au rendez-vous.* Sensibilise les participantes à se faire confiance, à s'écouter, à se respecter et à répondre à leurs propres interrogations. Invite à prendre le temps d'évaluer comment elles se sentent et à y mettre des mots ou des images.
- *Un de ces jours...* Présente une liste de raisons pour ne pas passer à l'action afin d'inciter les femmes à quitter leur zone de confort et à se réaliser.
- *Dire oui aux changements.* Propose une liste de trucs pour amorcer le changement et se mettre en action. L'idée étant de scinder un but en petites étapes et de vivre régulièrement des succès au lieu de mettre toute l'énergie à l'atteinte de la réussite finale.
- *J'ai peur d'avoir peur.* Présenter les peurs, faire des exercices sur les moyens pour les affronter et reprendre le contrôle. Réfléchir sur le pire et le meilleur qui puisse arriver lors d'une situation angoissante et sur la manière de supporter le pire.
- *Vivre le moment présent.* Se concentrer sur le moment présent, au lieu de ressasser un passé souffrant ou un futur inaccessible.

Les conseillers en emploi abordent des variables psychologiques dans trois ateliers : la gestion du stress, le deuil d'une situation et les habiletés interpersonnelles. Le premier vise à identifier les sources de stress et leurs dommages, les symptômes et les différentes réactions selon son type de personnalité, distinguer le stress négatif du stress positif et trouver les moyens d'y faire face. Chaque femme est invitée à prendre une résolution visant à effectuer un changement positif dans sa vie. La gestion du temps est discutée, de même que les bienfaits de déléguer. L'atelier sur le deuil d'une situation débute par la lecture et l'explication d'un texte sur le sujet, accompagné d'exemples favorisant l'échange. Par la suite, quatre étapes du processus de deuil (non scientifique) sont nommées et travaillées en groupe. L'atelier sur les habiletés interpersonnelles traite de l'attitude, de la communication, de l'affirmation de soi et de la résolution de conflits. Les participantes se concentrent sur leur dialogue interne (pensées automatiques négatives) en effectuant une réflexion personnelle et en les écrivant. Elles doivent leur trouver un pendant positif. Les intervenants expliquent comment elles ont du pouvoir sur leur vie (attribution interne) en modifiant les pensées qui influenceront leurs attitudes et leur confiance en soi.

L'atelier sur la communication aborde aussi l'importance des émotions ressenties. Il intègre des notions sur l'affirmation de soi et la gestion de conflits en fonction des exemples du groupe.

Dans l'atelier de collage thématique, chaque participante produit un collage à partir d'images qui expriment sa vision d'elle-même avant de le partager au groupe. Cette activité chargée d'émotions nécessite une bonne cohésion et un animateur chevronné pour reprendre le contenu émotif émergent. À la fin du processus, le personnel soutient les femmes pour éviter une coupure brutale, les plongeant dans une situation sans soutien et confrontées aux exigences du quotidien.

Le programme a fait l'objet d'une adaptation en profondeur pour sa clientèle féminine. En effet, les femmes de 50 ans vivent leur ménopause, période où la capacité de concentration diminue, où il est plus difficile de s'adapter à l'environnement. Une sensibilité accrue de la part des intervenants et une adaptation dans la façon de donner l'information, de faire le suivi avec le groupe sont de mise. Les conseillers aident les femmes à trouver des compétences ou des intérêts qui n'ont pas ou peu été exploités. Les femmes qui ont eu jadis une carrière intéressante reçoivent un soutien et travaillent sur la désillusion. En effet, les postes de direction et de gestion deviennent plus difficiles à obtenir à un certain âge, peut-être justement à cause de certains préjugés.

Les évaluations d'Emploi Québec insistent beaucoup sur une intégration et un maintien en emploi à temps plein. Une partie de la clientèle du *Centre Le PONT* souhaite intégrer le marché du travail à temps partiel. Ce besoin doit régulièrement être défendu.

L'évaluation critique de ce programme fait ressortir à quel point il est adapté et sensible aux besoins de sa clientèle exclusivement féminine et âgée. L'ouverture et le partage sont au cœur de l'intervention. Il offre une grande diversité de formations et de services autour de la recherche d'emploi pour donner confiance aux femmes et leur inculquer un mode de vie sain.

Toutefois, aucun atelier ne semble cibler les manifestations de la réticence de certains employeurs, la discrimination en lien avec l'âge et le sexe dont les participantes peuvent être victimes, ni sur les manières de s'en préserver. Les préjugés sont abordés « par la bande » dans quelques ateliers.

En regard des notions psychologiques, laisser le soin de présenter la matière par un psychologue permet un cheminement plus profond puisqu'il s'agit de son champ d'expertise. Avoir accès à un psychologue pour des rencontres individuelles évite le conflit de rôle entre celui-ci et le psychologue formateur.

Les activités et l'accent mis sur le réseautage ont pour objectif une meilleure connaissance, confiance et estime de soi. Les caractéristiques globales du concept de soi de l'Écuyer sont prises en compte. Les valeurs sont étudiées plus profondément que pour un bilan de compétences, ce qui peut susciter une remise en question essentielle.

Plusieurs rencontres peuvent devenir chargées en émotions et une place est accordée à celles-ci. Le lien pensées-comportements est souvent abordé, mais la triade pensées-émotions-comportements semblerait moins intégrée. La théorie sur le contrôle perçu est soulevée par la conférence *Le Moi inc.*, mais il n'a pas été précisé comment elle est expliquée à la suite du visionnement.

Tous les thèmes couverts sont jugés essentiels dans la littérature. L'atelier sur la communication reprend les concepts de Boisvert et Beaudry (1979) et semble bien livré. Par contre, le deuil aurait avantage à être enseigné selon les étapes de Kübler-Ross (1975), théorie très reconnue au plan mondial. Le programme de cet organisme touche à pratiquement toutes les variables psychologiques mentionnées en contexte théorique.

3.3.2.4.5 *Centre de recherche d'emploi de la Mauricie (CREM)*

Enfin, le programme de cet organisme de la Mauricie repose sur la Méthode Club, un modèle d'intervention communautaire en employabilité ayant des assises scientifiques et qui existe depuis 25 ans. D'origine américaine, cette méthode découle des recherches et du travail de Azrin, psychologue comportementaliste (Fournier, 2004). À partir de cette méthode, les responsables du *CREM* ont développé le *Projet initiative ciblée pour travailleurs âgés (PRISME)* qui soutient les travailleurs et les employeurs (voir Tableau 1).

En regard d'une démarche psychologique, la courte durée du programme oblige la

mise en action rapide et favorise l'autonomie face à la recherche d'emploi. Certaines autres dimensions psychologiques semblent cependant moins abordées en profondeur dans le programme.

Dans l'atelier sur la connaissance de soi, les participants apprennent à parler d'eux, ce qu'ils n'ont pas nécessairement l'occasion de faire dans leur quotidien. Il comporte une réflexion en groupe sur les croyances générales. Le participant est amené à constater que chacun n'a pas les mêmes opinions, mais qu'elles sont toutes valables. L'atelier inclut des activités inspirées de la thérapie d'impact pour désamorcer des peurs, des réticences et certains obstacles, ainsi que des allégories sur sa propre valeur et sur la persévérance pour raviver l'estime de soi et la motivation. L'énumération des obstacles à l'emploi et la résolution de ces problèmes sont mises en commun et discutées. Les conseillers abordent la gestion du stress par une discussion sur les facteurs de stress et sur les activités plaisantes pour le contrer. Durant la formation, les conseillers accordent attention au temps que les gens consacrent à prendre soin d'eux à l'extérieur des rencontres. Le processus de deuil à la suite d'une perte d'emploi est analysé selon les phases de Kübler-Ross.

Une réflexion sur la différence entre « quêter un emploi » ou « offrir ses services » permet de visualiser l'attitude à adopter. La modification des pensées négatives en pensées réalistes et agréables et une énumération d'attitudes à développer sont aussi présentées. Il y a aussi l'identification des mythes sur les perceptions en regard du

marché du travail ou des employeurs. Les conseillers parlent régulièrement du lieu de contrôle externe et interne à l'intérieur de leurs présentations. Ils misent sur les points forts de chaque individu afin qu'ils s'en servent comme levier et qu'ils reconstruisent leur estime et leur confiance en soi de ceux-ci. Le renforcement positif et les encouragements sont généreux. Les résistances étant nombreuses, des interventions ponctuelles via des techniques d'impact ou des statistiques qui démentent leurs croyances sont présentées. En individuel, des interventions déstabilisent les fausses croyances en les replaçant en contexte. Cette façon de procéder découle de la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957). Soulever la dissonance inconfortable met la personne en état de tension, ce qui l'incitera à réduire l'inconfort par l'action (Festinger, 1957).

La recherche d'emploi est axée sur la mise en action par des démarches concrètes et quantifiables (nombre d'appels, de rencontres avec employeurs, de c.v. envoyés...) pour que les participants puissent mesurer leurs efforts et être fiers d'eux.

Dans ce programme, le *CREM* met l'accent sur le partenariat avec les employeurs potentiels. Le conseiller qui intervient avec les entreprises assure une intégration réussie du participant dans son milieu de travail et son maintien en emploi. Cela permet d'atténuer les craintes des travailleurs âgés et diminuer leur niveau de stress. Il rédige des plans d'intégration (horaires, tâches, fonctionnement général, attitudes et comportements à adopter) et des plans de formation pour l'apprentissage de nouvelles

tâches. De la psychoéducation se fait aussi avec les employeurs afin qu'ils puissent modifier leur attitude et contrer certains préjugés face aux travailleurs plus âgés. Il importe de développer un lien de confiance solide avec l'employeur pour ensuite mettre en application les solutions trouvées. Il agit en tant que médiateur lors de mésententes entre les employeurs et les participants, sensibilisant constamment les uns et les autres à l'importance de la communication. Le *CREM* octroie aussi des subventions aux employeurs-formateurs pour s'assurer du maintien en emploi des travailleurs âgés. Il organise aussi des rencontres entre ces employeurs pour qu'ils partagent entre eux leur expérience avec les travailleurs d'âge mûr.

Des adaptations ont été apportées au programme pour répondre aux besoins des travailleurs âgés. Le scénario d'appel à l'employeur est devenu moins complexe; certaines étapes demandées aux autres groupes sont retirées ici pour faciliter la démarche. Devant le fossé entre les attentes élevées des participants et les conditions du marché du travail actuel (salaires et conditions de travail), les conseillers doivent aider les participants à avoir des objectifs plus réalistes, malgré leurs réticences. Selon les intervenants, compte tenu de la courte durée du programme, il serait impossible d'ajouter un contenu supplémentaire à caractère psychologique.

Un regard critique sur certains aspects de ce programme met en évidence que la clientèle du *CREM* semble la plus éloignée du marché du travail, ce qui incite les intervenants à proposer un programme plus court. Les travailleurs visés sembleraient

faire face à davantage de problématiques psychologiques (gestion de comportements et d'attitudes) et sociales (sous-scolarisation, pauvreté). Un défi important consiste à créer un lien de confiance très rapidement et les laisser devenir autonomes après quelques jours de formation. Le temps de formation semble cependant particulièrement court pour y arriver!

Les difficultés subies par ces participants au niveau de la discrimination et des stéréotypes ainsi que le deuil d'un emploi antérieur sont abordés dans des ateliers. La résistance aux changements serait traitée quotidiennement par le biais d'interventions ponctuelles, mais aucun atelier précis n'est présenté sur le sujet. Un recueil de ressources adapté aux besoins de la clientèle est offert.

Au niveau des dimensions psychologiques, le concept de soi est abordé via les valeurs, qualités, habiletés professionnelles, défauts et qualités, personnalité, attitudes à développer et gestion du stress. L'importance des activités plaisantes est soulignée pour aider les participants à prendre soin d'eux durant cette démarche exigeante. L'apparence physique faisant partie de l'estime de soi (habillement, coiffure, hygiène personnelle) est mentionnée, mais ne fait pas l'objet de cours ou d'atelier précis. Le contrôle interne est questionné à partir d'une réflexion sur les obstacles potentiels que les travailleurs peuvent traverser dans leur démarche. Les difficultés d'ordre psychologique et les caractéristiques personnelles avantageuses sont visitées.

Les croyances (pensées négatives) sont abordées, mais le lien important entre pensées, émotions et comportement n'est pas développé, ce qui pourrait être un atout pour les participants afin de les aider à gérer leurs pensées automatiques dysfonctionnelles. L'intervention comportementale, où les objectifs à atteindre par les participants sont quantifiables et concrets, nous semble particulièrement bien adaptée à cette clientèle. Le *CREM* utilise des outils comme une grille pour mettre un ordre dans les démarches et assurer des suivis efficacement. Le tout permet d'effectuer un maximum d'apprentissage dans l'action dans un délai particulièrement restreint. Malgré les hésitations et réticences des participants, les démarches s'accumulent entraînant un sentiment d'efficacité personnelle et une désensibilisation à l'inconfort. Ce processus pourrait être expliqué par la présentation de la courbe d'habituation et d'évitement (Graphique démontrant que plus je m'expose, plus l'anxiété va diminuer; alors que lorsque j'évite, ça va mieux à court terme, mais l'anxiété générale augmente toujours plus d'une fois à l'autre). Cela permettrait aux participants de normaliser le stress vécu par la majorité d'entre eux lors des appels aux employeurs et de comprendre l'importance de s'activer.

Un point marquant et innovateur de *CREM* consiste à aborder les effets néfastes des stéréotypes et de la discrimination non pas seulement avec les participants, mais avec les employeurs potentiels. Il s'agit d'une démarche à visée sociale. Bien que les participants soient sensibilisés à cette réalité et à la manière d'y faire face, il n'en demeure pas moins que le travail effectué auprès des employeurs potentiels permet un

meilleur accueil, une plus grande tolérance, donnant toutes les chances au travailleur âgé d'avoir confiance en lui et de persévérer dans son apprentissage.

3.3.2.5 Critique générale sur les programmes

Après avoir constaté les différences entre les programmes, incluant les modalités retenues pour aborder les aspects psychologiques, il en résulte une impossibilité de comparer adéquatement les programmes des divers organismes. En effet, les clientèles sont très diversifiées, allant de gens particulièrement « éloignés » du marché du travail avec peu de compétences transférables à une clientèle scolarisée provenant du domaine tertiaire, sans emploi depuis moins de deux ans. Les besoins et les adaptations des programmes ne peuvent donc être les mêmes. De plus, il est inadéquat de comparer un programme de quatre semaines avec un programme qui se déroule en trois fois plus de temps, en regard de leur efficacité. Ce n'était pas l'objectif poursuivi ici. Cependant, chaque programme a été reconduit, donc jugé efficace par Emploi-Québec.

De plus, la documentation sur les programmes en recherche d'emploi pour les travailleurs d'âge mûr est quasi inexistante. Il y a peu d'assises solides pour juger de la pertinence des notions et aspects psychologiques intégrés dans les formations. Les statistiques, critères retenus pour évaluer la performance des programmes, concernent le retour et le maintien en emploi seulement. Rien n'est mentionné à propos du mieux-être psychologique de la personne. Dans les divers organismes, les programmes ont été construits à partir des expériences des intervenants, de leurs connaissances spécifiques

sur la recherche d'emploi et de leur bonne volonté, puisqu'il n'y a pas ou très peu d'écrits scientifiques sur le sujet.

Pour aider les chercheurs d'emploi ou travailleurs âgés à faible revenu, Taylor et Geldhausel (2007) suggèrent de leur faire suivre un programme qui comporte des contenus instructifs, incluant un service de recherche d'emploi, des informations susceptibles de réduire les stéréotypes négatifs envers eux-mêmes, une formation pour rédiger un curriculum vitae professionnel, tout en capitalisant sur les aspects positifs et en favorisant un élargissement de leur réseau de contacts. Tous les organismes rencontrés répondent à ces exigences.

Chacun des organismes a le souci d'améliorer sa formation à la suite des évaluations des participants, des changements de la société ou de nouvelles connaissances. Ceci se fait par essai et ajustement selon les résultats et les commentaires obtenus. Le rythme plus lent des ateliers, la répétition de concepts, des explications plus détaillées, la simplification de certaines tâches et l'utilisation d'un programme sur mesure en informatique facilitent l'apprentissage et aide à la confiance en soi, respectant ainsi certaines limites cognitives de la clientèle plus âgée.

En général, tous les organismes ont parlé d'une augmentation de la détresse psychologique chez la clientèle générale (comprenant les travailleurs âgés). Le niveau de problèmes liés à l'anxiété et à la dépression aurait des impacts sur l'employabilité. On

peut se questionner à savoir si ce ne serait pas là le reflet du mal-être vécu dans la société actuelle. Aucun représentant d'organisme n'a précisé comment les situations délicates de dépression et/ou d'anxiété importante chez différents clients sont évaluées afin de constater si oui ou non ces gens sont en mesure de suivre la formation. Dans ce domaine, l'expérience et le jugement des conseillers qui décident des admissions semblent prévaloir. Tous les représentants d'organismes s'entendent pour dire que des services psychologiques sur place seraient intéressants pour toute leur clientèle ou, encore, une entente avec un psychologue externe.

En regard des ajustements pour les travailleurs âgés, tous ont inclus dans leur formation un temps pour aborder les mythes et réalités des travailleurs d'âge mûr et leur réticence. Ces éléments nous apparaissent comme fondamentaux à l'adaptation d'un programme de recherche d'emploi pour travailleurs âgés.

Même si une partie des éléments intégrés dans les programmes en lien avec les dimensions psychologiques n'a pas nécessairement de fondements scientifiques, les démarches proposées demeurent intéressantes, car les recherches ont démontré leur importance. L'étape de repenser les ateliers, activités ou réflexions en y rattachant des notions scientifiques, mais toujours en gardant le cap sur l'objectif du retour à l'emploi, demeure le prochain défi.

Les programmes de Simard (2006) et du *Centre le PONT* portent une attention très particulière aux dimensions psychologiques, tant dans le contenu des ateliers que dans les modalités de présentation de ces dernières. Reste à vérifier si ces programmes se démarquent réellement des autres, malgré le fait qu'il soit difficile de les comparer lorsque l'on considère les besoins des participants, la variété des critères d'admission, les diverses clientèles et la durée des différentes formations. Malheureusement, il n'est pas possible de répondre à cette question.

Les programmes des autres organismes étudiés comportent aussi des références à des notions ou dimensions psychologiques. Certains de ces aspects sont d'ailleurs incontournables dans une formation où le participant doit se connaître davantage pour mieux se mettre en valeur lors de la recherche d'emploi. Par contre, certains facteurs peuvent expliquer les choix des organismes de ne pas aller plus en profondeur au niveau des variables psychologiques. Ainsi, le programme offert par le *Cegep* de Trois-Rivières rejoint une clientèle plus scolarisée. Les besoins semblent différents et non orientés sur la remise en forme psychologique. Le *CREM* offre une formation très courte comparativement aux autres, ce qui limite les contenus de la sphère psychologique. Il est à noter que les programmes d'intervention auprès des travailleurs âgés qui n'intègrent pas beaucoup d'aspects psychologiques donnent tout de même les résultats escomptés (retour et maintien en emploi). En définitive, les données disponibles ne permettent pas d'évaluer le poids et la pertinence des variables psychologiques sur le retour et le maintien en emploi. Certains aspects sont plutôt difficiles à évaluer. Par exemple, faire

une formation d'appoint en informatique procure une augmentation de la confiance en soi... mais à quel point et comment en évaluer le niveau?

Aborder et intégrer davantage les notions psychologiques semblent en lien étroit avec l'adaptation des programmes à la clientèle âgée. Les points relatant la discrimination ou la gestion de sa condition particulière, par exemple, peuvent se traduire à l'intérieur d'ateliers à contenu psychologique. Les organismes ont fait des changements dictés par l'expérience pour que le contenu de leur formation s'adapte davantage aux travailleurs âgés : ralentissement et simplification du contenu, ajout d'ateliers pertinents. Toutefois le *CREM* qui travaille intensivement à contrer la discrimination relative à l'âge auprès des employeurs va plus loin dans cette adaptation.

En fait, les programmes semblent tous pertinents et relativement adaptés non seulement à une clientèle âgée, mais aussi à leur clientèle cible particulière. Tous abordent des aspects psychologiques. Des variations sont cependant observées dans la quantité des variables abordées, la profondeur et les modalités de présentation. Certains points pourraient être améliorés. Il en sera question dans la section recommandations.

Recommandations

Les organismes offrent des services différents et adaptés à une clientèle variée de travailleurs d'âge mûr. Aucune information n'est disponible pour évaluer si les programmes intégrant davantage les aspects psychologiques sont plus efficaces sur leurs résultats (retour et maintien en emploi, niveau de satisfaction des participants...) vu les disparités observées au niveau des clientèles visées.

Sachant que l'application d'un programme de recherche d'emploi, même s'il n'est pas réellement adapté à la clientèle, donne des résultats tangibles (diminution des sentiments dépressifs, retours en emploi plus nombreux), il serait intéressant de comparer l'évaluation d'un programme adapté aux réalités des travailleurs âgés dans lequel sont intégrés des aspects psychologiques avec un autre programme ne répondant pas à ces critères pour vérifier si les résultats sont significativement supérieurs. À ce jour, rien n'est démontré à cet effet.

Certaines recommandations peuvent tout le moins être formulées à partir de l'analyse du contenu des programmes et des connaissances en psychologie inventoriées dans le contexte théorique. Bien sûr, ces recommandations n'ont pas été éprouvées scientifiquement pour juger de leur pertinence, mais tout porte à croire qu'elles puissent être utiles et bénéfiques pour les organismes et pour les participants.

En premier lieu, l'ajout d'un ou de deux psychologues dans les équipes d'intervenants pourrait optimiser le service, car une partie de son champ de compétence est sollicitée régulièrement par les participants. Ainsi, sur le principe de ce qui se fait chez *Stratégie Carrière* et au *Centre Le PONT*, le psychologue peut avoir deux fonctions : le travail en rencontres individuelles et la présentation de formations sur les notions qui font partie de son champ de compétence. Il s'avère pertinent de faire appel à des professionnels de la santé mentale pour aborder différentes facettes de la psychologie. De plus, si chaque organisme ajoute que sa clientèle s'alourdit au niveau de la santé mentale, le service individuel en psychologie devrait aussi devenir nécessaire dans le processus de recherche d'emploi.

En rencontres individuelles, le psychologue peut évaluer efficacement la capacité de la personne à retourner en emploi ou non en décelant les difficultés relatives à la santé mentale comme la dépression. Il peut par la suite entreprendre un suivi de courte durée si son évaluation lui permet de croire que l'effort de la recherche et le retour en emploi sont possibles à court terme. En thérapie, il pourra permettre au client de faire le pont entre des difficultés personnelles qui entravent les démarches présentes, prendre conscience de certains aspects de sa vie qui sont problématiques et optimiser ses efforts.

La formation donnée par un psychologue permettrait de réaliser un bilan personnel plus complet à cette étape cruciale de recherche d'emploi. Les théories sur la connaissance de soi, la communication et sur la présentation de soi dont l'attitude dans

une situation donnée, sont des thèmes récurrents en thérapie et les bases peuvent être enseignées aux participants selon les principes scientifiques utilisés en psychologie. Ces thèmes auront au préalable été vulgarisés dans un atelier. De plus, la remise en question des fausses croyances est en soi une étape importante dans le cheminement thérapeutique d'un client en thérapie cognitivo-comportementale. Ce point si important lors du processus de recherche d'emploi mérite d'être abordé par des gens qui ont la formation et l'expérience nécessaires pour gérer les contenus émotifs qui peuvent en découler. D'un autre point de vue, lorsque les émotions s'avèrent dysfonctionnelles, la thérapie cognitivo-comportementale propose entre autres des techniques de restructuration cognitive, consistant notamment à prendre conscience des pensées à caractère destructif afin de les modifier (Chaloult, 2008). Par la suite, l'encadrement dans la recherche d'emploi sera probablement plus efficace. De plus, si certains thèmes sont particulièrement sensibles et perturbants pour certains participants, le psychologue a la formation pour les aider à se ressaisir et reprendre la situation en main (tant en groupe qu'en individuel) afin de ne pas porter préjudice à qui que ce soit, prenant le temps de bien contenir la situation. À défaut de ne pouvoir intégrer un psychologue dans l'équipe régulière de formation auprès de la clientèle, il serait intéressant que les intervenants puissent recevoir une formation par des psychologues afin d'optimiser l'intervention relative aux aspects psychologiques mentionnés précédemment.

Lorsqu'intégré dans l'équipe, le choix du psychologue s'avère cependant particulièrement important. Bien que le secret professionnel doive être respecté en tout

temps, il importe que ce dernier soit en mesure d'évaluer efficacement l'information à partager avec l'équipe d'intervenants (conseiller d'orientation, conseiller en emploi...) pour assurer un suivi optimal du participant qui consulte. Bien sûr, ce dernier doit au préalable avoir demandé un consentement libre et éclairé au client, faisant état du partage de certaines informations avec l'équipe et il doit discuter avec ce dernier de toute information transmise avant de procéder. Il s'agit ici en fait d'un travail en équipe interdisciplinaire, semblable à ce qui se fait dans les milieux de soins.

Nous recommandons cependant que les rencontres individuelles avec le psychologue dans le cadre de besoins particuliers se fassent à l'extérieur des locaux de l'organisme où a lieu le travail de recherche d'emploi, pour s'assurer de la confidentialité vis-à-vis les autres participants et les membres de l'équipe qui n'ont pas accès au dossier personnel du client. Cela permet aussi une division physique des rôles entre l'intervenant en emploi et le psychologue, même si le rôle de ce dernier est d'aider l'individu à reprendre efficacement sa recherche d'emploi.

Il s'avère aussi pertinent de s'interroger sur la formation des conseillers en emploi. Ces derniers ont déjà une formation de niveau universitaire de premier cycle (équivalent d'un baccalauréat en psychoéducation, en psychologie, en orientation scolaire et professionnelle...). Une formation de même niveau, mais adaptée à la fonction (baccalauréat de conseil en emploi) serait davantage adaptée à la réalité de ce travail au lieu de former le personnel en cours d'emploi. Ceci permettrait d'uniformiser et de

parfaire la formation des conseillers. La formation pourrait inclure de l'information sur la recherche d'emploi, l'utilisation, l'interprétation et le retour avec le client sur des tests psychométriques, mais aussi sur la relation d'aide si importante pour établir un lien de confiance avec les participants, sur la santé mentale, sur les besoins divers des clientèles, particulièrement ceux des travailleurs d'âge mûr ou plus âgés. Cette formation plus poussée amènerait certainement les conseillers en emploi à innover dans la création d'ateliers en lien avec les aspects psychologiques afin d'aider les participants à récupérer ou développer leur estime personnelle, leur attitude proactive, et intervenir en tenant compte des différentes variables psychologiques importantes mentionnées auparavant. D'ailleurs, une équipe de chercheurs dans le domaine ne mentionne-t-elle pas qu'un programme efficace contient des exercices servant à rehausser l'estime de soi et l'optimisme, en plus de développer les habiletés nécessaires à la recherche d'emploi (Caplan et al., 1989). De plus, mettre en place cette formation permettrait par la suite de l'évaluer et ainsi développer la recherche dans ce domaine afin d'offrir une formation à la clientèle des plus riches et complètes. Ainsi, la recherche serait stimulée par les besoins de cette nouvelle formation, ce qui donnerait accès à des données probantes sur lesquels s'appuieront les ateliers. En effet, il y a un manque d'ouvrages scientifiques dans le domaine de la recherche d'emploi pour travailleurs âgés.

À ces nouvelles connaissances peuvent s'ajouter un approfondissement des caractéristiques personnelles à développer pour les travailleurs âgés en recherche d'emploi. Ce pourrait être sous forme de livre comme Desharnais (2000) le proposait,

mais avec des données probantes à la base. Les caractéristiques pourraient être expliquées, illustrées par des exemples, travaillées sous forme d'exercices individuels ou en groupe, agrémentées de questions et réflexions.

Il serait intéressant de développer des connaissances et une théorie pertinente spécifiques pour les personnes d'âge mûr qui désirent trouver un emploi à temps partiel. Une démarche différente peut être établie et cela rejoindrait un besoin grandissant pour cette clientèle.

Conclusion

La situation démographique actuelle et à venir laisse présager la nécessité de maintenir en emploi et d'engager des travailleurs âgés pour réussir à combler les postes disponibles. L'investissement dans une formation de maintien ou de retour en emploi rapportera grandement puisqu'il s'agit de personnes compétentes, de plus en plus scolarisées, qui ont les qualités recherchées (ponctualité, assiduité, personne de confiance...) et qui pour la majorité, sont en forme physiquement. D'ailleurs, un employé de 65 ans en 2006 avait un état de santé équivalent à son confrère de 54 ans en 1960 (Lesemann, 2006).

Par contre, une certaine discrimination perdure à l'égard des travailleurs d'âge mûr, surtout au sujet de leurs capacités, leurs connaissances, ou leur force physique que l'on qualifie de moindres, ainsi que sur certains aspects de leur personnalité que la société et les employeurs ont tendance à généraliser (p. ex., les travailleurs âgés attendent impatiemment leur retraite). Leur situation de vie, qui implique parfois de s'occuper tant de leurs enfants que de leurs parents, ou les déplacements pour le travail qui s'avèrent plus ardues, réduisent les opportunités intéressantes. Ces facteurs atteignent, entre autres, l'estime personnelle et la confiance en soi de ces personnes. Les travailleurs âgés en recherche d'emploi ont des réalités et des besoins différents de la population générale, particulièrement à ce moment difficile où ils doivent faire ressortir le meilleur d'eux-mêmes en rivalisant avec les jeunes pour obtenir un poste. Ils vivent un moment charnière où le stress, l'incertitude et la pression extérieure (financière, familiale...) sont

importants. Les limites peuvent aussi être confrontantes, certains doivent en effet composer avec un manque d'habiletés technologiques, des limitations physiques, de la difficulté à se véhiculer pour aller au travail, certaines barrières cognitives, des obligations familiales, le manque de soutien social, des problèmes de santé physique ou mentale (Brady et al., 1987; Taylor, 2001).

La question de départ de cet essai portait sur l'identification des dimensions psychologiques dont il faudrait tenir compte à l'intérieur des programmes de recherche d'emploi spécifique aux travailleurs âgés. À l'aide de différentes théories et recherches empiriques dans le domaine et dans des domaines connexes, les variables personnelles suivantes ont pu être retenues : le concept de soi comprenant l'identité, les valeurs, les émotions, l'estime personnelle et la confiance en soi. De plus, la recension de la documentation a fait ressortir l'importance de s'intéresser à l'effet psychologique des stéréotypes tant négatifs que positifs véhiculés dans la société et de travailler sur les caractéristiques personnelles qui favorisent l'embauche. Ces dernières sont : une bonne connaissance de soi, la gestion d'une perte d'emploi antérieure, des croyances réalistes sur soi et sur le monde du travail, une attribution interne plutôt qu'externe, être capable ou apprendre à entrer efficacement en relation avec autrui afin d'assurer sa crédibilité.

Pour en arriver à aider les travailleurs âgés à retourner en emploi, des programmes adaptés à leurs réalités ont vu le jour, notamment par le biais des subventions d'ICTA. En Mauricie, le *Service de la formation continue du Cégep de Trois-Rivières, Stratégie*

Carrière, le *Centre le PONT* et le *CREM* offrent des programmes adaptés à différentes clientèles de travailleurs âgés pour les soutenir dans leurs recherches d'emploi, ce qui se traduit par des taux intéressants de retour et de maintien au travail. Ces programmes traitent des aspects psychologiques de façons différentes, en quantité et en profondeur. Malgré le fait qu'il n'y ait pas d'études spécifiques confirmant ou infirmant la nécessité d'aborder les aspects psychologiques dans le cheminement, il n'en demeure pas moins que la littérature confirme les bienfaits de le faire.

Ainsi, il serait nécessaire de faire des études empiriques plus poussées sur l'efficacité de ces programmes en regard de leur contenu. De plus, une formation universitaire de premier cycle spécifique pour former des conseillers en emploi pourrait devenir un atout intéressant pour contrer le décrochage de ces travailleurs et favoriser leur maintien dans une vie active et productive, source d'épanouissement pour eux, leur entourage et la société en général. Cette formation aurait pour objectif d'uniformiser les connaissances et les compétences de ces conseillers et ainsi mener à une meilleure reconnaissance de cette profession. L'arrivée de la formation en milieu universitaire stimulerait inévitablement la recherche dans le domaine. La proposition d'intégrer des psychologues dans les équipes d'intervention pour effectuer des suivis en des rencontres individuelles ou pour donner de la formation à caractère psychologique en atelier pourrait aussi être retenue.

L'ensemble des informations recueillies pourrait servir de départ pour développer un programme optimal pouvant être utilisé à la grandeur du Québec, avec les adaptations nécessaires en ce qui concerne les caractéristiques et les besoins de la clientèle.

Il ne faudrait cependant pas mettre de côté l'importance d'intervenir auprès des employeurs potentiels pour aplanir et corriger leurs préjugés et effectuer des suivis serrés lors de la réinsertion des travailleurs âgés sur le marché du travail. Cet aspect transcende la mission première des organismes voués au soutien de la recherche d'emploi en allant jusqu'à amorcer un changement de pensée dans la société. Évidemment le contexte actuel (conjoncture économique, ère de performance...) rend les insertions sur le marché du travail difficile. Un travail majeur s'amorce tranquillement du côté des entreprises. Le combat des préjugés, la promotion de la retraite graduelle (temps partiel), l'encouragement des programmes d'extension de la vie professionnelle sont toutes des mesures pour que la société puisse s'ajuster à la nouvelle réalité des travailleurs âgés puisqu'ils sont essentiels au bon développement de cette dernière (Brassard, 2006).

Références

- Adams, G., & Rau, B. (2004). Job seeking among retirees seeking bridge employment. *Personnel Psychology, 57*, 719-744.
- Alley, D., & Crimmins, E. (2007). The demography of aging and work. Dans K. S. Shultz, & G. A. Adams, *Aging and Work in the 21st century* (pp. 1-23). Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- André, C. (2009). *Imparfais, libres et heureux : pratiques de l'estime de soi*. Paris : Odile Jacob.
- Assemblée nationale du Québec (1999). *Charte québécoise des droits et libertés*. Repéré à <http://pages.infinit.net/histoire/charte-qc-1983.htm>.
- Azrin, N. H., Philip, R. A., Thienes-Hontos, P., & Besalel, V. A. (1980). Comparative evaluation of the Job club program with welfare recipients. *Journal of Vocational Behavior, 16*, 133-145.
- Bannes-Farrel, J. L., & Matthews, R. A. (2007). Ages and work attitude. Dans K. S. Shultz, & G. A. Adams, *Aging and Work in the 21st century* (pp. 139-162). Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2002). Self-confidence and personal motivation. *The Quarterly Journal of Economics, 117*(3), 871-915.
- Berger, E. D. (2004). *Older workers: The negotiation of age discrimination and identity in the job search process*. Thèse de doctorat inédite, McMaster University. Repéré à <http://proquest.umi.com/biblioproxy.uqtr.ca/pqdweb?index=0&did=932348011&SearchMode=1&sid=3&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1245353691&clientId=13820>
- Berger, E. D. (2006). 'Aging' identities: Degradation and negotiation in the search for employment. *Journal of Aging Studies, 20*, 303-316.
- Boisvert, J.-M., & Beaudry, M. (1979). *S'affirmer et communiquer*. Montréal : Les Éditions de l'Homme.
- Brady, E. M., Palermino, P., Scott, D., Fernandez, R., & Norland, S. (1987). Barriers to work among the elderly: A Connecticut study. *Journal of Applied Gerontology, 6*(4), 415-428.

- Brassard, P. (2006). Une vision claire pour une stratégie de retraite bien ajustée. *Vie et vieillissement*, 5(4), 5-10.
- Brewington, J. O., & Nassar-McMillan, S. (2000). Older Adults: Work-related issues and implications for counseling. *The Career Development Quarterly*, 49, 2-15.
- Caplan, R. D., Vinokur, A. D., Price, R. H., & van Ryn, M. (1989). Job seeking, reemployment, and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 759-769.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. (2010). *Discrimination et harcèlement*. Repéré à <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/droits-personne/discrimination-harcèlement.asp?noeud1=1&noeud2=3&cle=2>
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2010). Repéré à http://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/aging_workers.html
- Chaloult, L. (2008). *La thérapie cognitivo-comportementale : théorie et pratique*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54(5), 629-661.
- Crimmins, E. M., Reynolds, S. L., & Saito, Y. (1999). Trends and differences in health and ability to work among the older working – Age population. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 54B, 31-40.
- Daniel, K., & Heywood, J. S. (2007). The determinants of hiring older workers: UK evidence. *Labour Economics*, 14, 35-51.
- Desharnais, D. (2000). *Votre carrière, entre la rupture et la transition*. Montréal : Les Éditions Logiques.
- Drury, E. (1994, novembre). La discrimination selon l'âge dont sont victimes les travailleurs vieillissants. Dans Ministère du Travail, du Dialogue social et de la Participation (Éd.), *Travail, emploi et vieillissement. Colloque européen 1993* (pp. 80-89). Paris : La Documentation Française.
- Eden, D., & Aviram, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 352-360.

- Emploi Québec. (22 juillet 2009). Cadre normatif de l'initiative ciblée pour les travailleurs âgés. Document à l'interne approuvé par le conseil du trésor (CT 208-028).
- Emploi Québec. (2005). *Personnes âgées de 45 ans et plus en Mauricie*. Repéré à <http://www.emploiuebecmauricie.net/documents/bibliotheque/Fiche45etplus.pdf>
- Faveault, M., & Ratcliffe, C. (1999). Labor force participation of older workers: Prospective changes and potential policy responses. *National Tax Journal*, 52(3), 1-22.
- Feather, N. T. (1975). *Values in education and society*. New York: The Free Press.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Finkelstein, L. M., & Farrell, S. K. (2007). An expanded view of age bias in the workplace. Dans K. S. Shultz & G. A. Adams (Éds), *Aging and work in the 21st century* (pp. 73-108). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fournier, S. (2004). *Le club de recherche d'emploi : une intervention communautaire en employabilité*. Montréal : Éditions de l'ACREQ.
- Friedman, L. T. (1994). Accent on education as talks on jobs end. *New-York Times*. Repéré à <http://www.nytimes.com/1994/03/16/business/accent-is-on-education-as-global-jobs-talks-end.html?scp=9&sq=march%201994%20thomas%20friedman&st=cse>
- Gilberto, L. (1997). *Downsized expectations: Older women coping with job loss* (Thèse de doctorat inédite). Graduate Faculty in Social Welfare, New York. UMI: 9732919.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne : la présentation de soi*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Gray, D. O. (1983). A job club for older job seeker: An experimental evaluation. *Journal of Gerontology*, 38(3), 363-368.
- Grenier, A. (2007). Les changements démographiques et le marché du travail : d'hier à aujourd'hui... et à demain. Dans D. G. Tremblay (Éd.), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux* (pp. 47-64). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Guillemard, A. M. (2003). *L'âge de l'emploi : les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Paris : Armand Collin.

- Handy, J., & Davy, D. (2007). Gendered ageism: Older women's experiences of employment agency practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(1), 85-99.
- Hanisch, K. A. (1999). Job loss and unemployment research from 1994 to 1998: A review and recommendations for research and intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 188-220.
- Harris, R. (2009). *Le piège du bonheur : créez la vie que vous voulez*. Montréal : Les Éditions de l'Homme.
- Hassel, B. L., & Perrewé, P. L. (1995). An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, 16, 457-468.
- Heatherton, T. F., & Polivy, J. (1991). Development and validation of a scale for measuring state of self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 895-910.
- Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement: The managers' point of view. *Canadian Journal on Aging*, 24(4), 353-366.
- Hewitt, J. P., & Stokes, R. (1975). Disclaimers. *American Sociological Review*, 40(1), 1-11.
- Heywood, J. S., Ho, L. S., & Wei, X. (1999). The determinants of hiring older workers: Evidence from Hong Kong. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(3), 444-459.
- Houde, R. (1999). *Les temps de la vie* (3^e éd.). Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Institut économique de Montréal. (2007). *L'âge de la retraite au Québec : une situation préoccupante!* Repéré à http://www.iedm.org/main/show_publications_fr.php?publications_id=182.
- Ipsos Reid. (2005). *L'âge de la retraite*. Repéré à http://www.csd.qc.ca/engage/guide_vieillessement/26-age_retraite.pdf
- Jandro, B. K. (2007). Mature job seeker's perspectives on career change as a reemployment strategy. Thèse de doctorat inédite, Capella University. Repéré à <http://proquest.umi.com.biblioproxy.uqtr.ca/pqdweb?index=0&did=1397915941&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1245352825&clientId=13820>

- Joannette, N., & Brunel, M.-L. (2001). Identification des étapes émotionnelles liées à la perte d'emploi de cadres à l'aide du modèle de deuil de Kübler-Ross. *Carriéologie*, 8(2), 233-250.
- Johnson, R. W., & Neumark, D. (1997). Age discrimination, job separations and employment status of older workers: Evidence from self-reports. *The Journal of Human Resources*, 32(4), 779-811.
- Kingston, E. R. (1992). Demographic trends and the future of older workers. Dans W. H. Crown (Éd.), *Handbook on employment and the elderly* (pp. 57-81). Westport: Greenwood Press.
- Koeber, C., & Wright, D. W. (2001). W/age bias in worker displacement: How industrial structure shape the job loss and earnings decline of older american workers. *Journal of Socio-Economics*, 30, 343-352.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kübler-Ross, E. (1975). *Les derniers instants de la vie*. Genève : Labor et Fides.
- Lagacé, M. (2009). Le prisme déformant de l'âgisme. *Vie et vieillissement*, 7(2), 2-3.
- Lagacé, M., & Tougas, F. (2010). À quand la retraite? Le paradoxe de l'âgisme au travail dans un contexte de pénuries de main-d'œuvre. Dans *L'âgisme : comprendre et changer le regard social sur le vieillissement* (pp. 241-262). Les Presses de l'Université Laval.
- Lagacé, M., Tougas, F., Laplante, J., & De la Sablonnière, R. (2006). Du travail à la retraite : un parcours qui se réinvente? Une étude empirique auprès des retraités de la nouvelle génération. *Vie et vieillissement*, 5(4), 5-10.
- Lahey, J. N. (2008). Age, women, and hiring: An experimental study. *The Journal of Human Resources*, 43(1) 30-56.
- Lamb, M. E. (2000). The history of research on father involvement: An overview. *Marriage and Family Review*, 29(1), 23-42.
- Laplante, J., Tougas, F., Lagacé, M., & Lussier-Lortie, M. (2009). La communication âgiste. *Vie et vieillissement*, 7(2), 15-22.
- Lazear, E. P. (1991). Labor economics and the psychology of organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 89-110.

- Lazear, E. P. (1999). Personnel economics: Past lessons and future directions. *Journal of Labor Economics*, 17(2), 199-234.
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1995). Finding new job after a plant closing: Antecedent and outcomes of the occurrence and quality of reemployment. *Human Relations*, 48(12), 1341-1401.
- L'Écuyer, R. (1994). *Le développement du concept de soi de l'enfance à la vieillesse*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Le nouveau petit Robert. (1993). Paris, France: Société Dictionnaires le Robert.
- Lesemann, F. (2006). La retraite de la retraite. *Vie et vieillissement*, 5(4), 15-19.
- Lesemann, F., & D'Amours, M. (2006). *Vieillesse au travail, emplois et retraites*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Lesemann, F., & D'Amours, M. (2010). Travailleurs âgés, travail post-retraite et régimes de retraite. Dans M. Carpentier (Éd.), *Vieillir au pluriel* (pp. 393-412). Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.
- Limoges, J., & Lahaie, R. (1998). OPTRA programme-cadre d'insertion professionnelle. Ste Foy : Septembre. Europe.
- Lysaght, R. M., & Larmour-Trode, S. (2008). An exploration of social support as a factor in the return-to-work process. *Work*, 30, 255-266.
- McEvoy, G. M., & Cascio W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11-17.
- McKee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53-76.
- Markus, H. (1983). Self-knowledge: An expanded view. *Journal of Personality*, 51(3), 543-565.
- Marschall, K., & Ferrao, V. (2007). Participation des travailleurs âgés à la vie active. *L'emploi et le revenu en perspective*, 19(3), 33-40.
- Martinot, D. (2001). Connaissance de soi et estime de soi : ingrédients pour la réussite scolaire. *Revue des sciences de l'éducation*, 27(3), 483-502.

- Minichiello, V., Browne, J., & Kendig, H. (2000). Perceptions and consequences of ageism: Views of older people. *Ageing and Society*, 20, 253-278.
- O'Rand, A. M. (1996). The cumulative stratification of the life course. Dans R. H. Binstock, & L. K. George (Éds), *Handbook of aging and the social science* (3^e éd., pp. 188-207). San Diego, CA: Academic Press.
- Organisation de coopération de développement économique (OCDE). (2006). *Vieillesse et politique de l'emploi : vivre et travailler plus longtemps*. Repéré à <http://www.oecd.org/els/emploi/travailleursages>
- Patrickson, M., & Ranzijn, R. (2003). Employability of older workers. *Equal Opportunities International*, 22(5), 50-63.
- Plan d'action économique du Canada. (2010). *Initiative ciblée pour les travailleurs âgés*. Repéré à www.actionplan.gc.ca/initiatives/fra/index.asp?mode=7&initiativeID=80
- Price, R. H., van Ryn, M., & Vinokur, A. D., (1992). Impact of a preventive job search intervention on the likelihood of depression among the unemployed. *Journal of Health and Social Behavior*, 33, 158-167
- Pyper, W. (2006). Vieillesse, santé et travail. *L'emploi et le revenu en perspective*, 7(2), 5-17.
- Régie de l'assurance-maladie du Québec. (2008). Repéré à <http://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/citoyens/assurancemedicaments/situationsdevie/atteindreage65.shtml>
- Régie des rentes du Québec. (2011a). *Admissibilité à la rente de retraite*. Repéré à http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/retraite/rrq/admissibilite/Pages/admissibilite_rr.aspx
- Régie des rentes du Québec. (2011b). *La rente de retraite du Régime de rentes du Québec*. Repéré à http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/retraite/rrq/Pages/calcul_rente.aspx
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada. (2006). *Cadre législatif : retraite obligatoire*. Repéré à http://www.hrsdc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/vm/27retraite_obligatoire.shtml
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada. (2009). *Initiative ciblée pour les travailleurs âgés*. Repéré à <http://www.rhdcc.gc.ca/fra/sm/ps/rhdc/pcpe/icta.shtml>

- Ressources humaines et Développement des compétences Canada. (2010). *Initiative ciblée pour les travailleurs âgés*. Repéré à www.rhdcc.gc.ca/fra/emploi/mesures_emploi/travailleurs_ages/index.shtml
- Rife, J. C., & Belcher, J. R. (1994). Assisting unemployed older workers to become reemployed: An experimental evaluation. *Social Work Practice*, 4(1), 3-13.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New-York: The Free Press.
- Ruhm, C. J. (1990). Bridge jobs and partial retirement. *Journal of Labor Economics*, 8(4), 482-501.
- Sabatini-Dwyer, D., & Mitchell, O. S. (1999). Health problems as determinants of retirement: Are self-rated measures endogenous? *Journal of Health Economics*, 18, 173-193.
- Saucier, M. G. (2004). Midlife and beyond: Issues for aging women. *Journal of Counseling and Development*, 82, 420-425.
- Schellenberg, G., Turcotte, M., & Ram, B. (2005). Le travail après la retraite. *L'emploi et le revenu en perspective*, 17(4), 15-19.
- Shannon, M., & Grierson, D. (2004). Mandatory retirement and older worker employment. *Canadian Journal of Economics*, 37(3), 528-551.
- Statistique Canada. (1999). Enquête sur la dynamique du travail et du revenu: écart salarial entre les hommes et les femmes. *Le quotidien*. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/991220/dq991220a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2007). Recensement de 2006 : âge et sexe. *Le quotidien*. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/070717/dq070717a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2009). *Recensement de 2006 : Portrait de la population canadienne en 2006, selon l'âge et le sexe : Le portrait national*. Repéré à <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/as-sa/97-551/p2-fra.cfm>
- Simard, L. (2006). *Intervenir auprès des chercheurs d'emploi de plus de 50 ans* (3^e éd.). Centre d'intervention des Basses-Laurentides pour l'emploi : Sainte-Thérèse.
- Slack, T., & Jensen, L. (2008). Employment hardship among older workers: Does residential and gender inequality extend into older age? *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 63B, S15-S24.

- Taylor, L. C. (2001). Work attitudes, employment barriers, and mental health symptoms in a sample of rural welfare recipients. *American Journal of Community Psychology, 29*(3), 443-463.
- Taylor, M. A., & Geldhauser, H. A. (2007). Low-income worker. Dans K. S. Shultz, & G. A. Adams (Éds), *Aging and Work in the 21st century* (pp. 25-49). Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers: Attitude and employment practices. *Ageing and Society, 18*, 641-658.
- Uriarte-Landa, J., & Hébert, B.-P. (2009). La conciliation travail-vie personnelle des travailleurs âgés. *L'emploi et le revenu en perspective, 21*(4), 19-32.
- Vallerand, R. J. (1994). Les attributions en psychologie sociale. Dans R. G. Vallerand (Éd.), *Les fondements de la psychologie sociale* (pp. 259-326). Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Vinokur, A. D., & Caplan, R. D. (1987). Attitudes and social support: Determinants of job-seeking behavior and well-being among the unemployed. *Journal of Applied Social Psychology, 17*(12), 1007-1024.
- Vinokur, A. D., Price, R. H., & Caplan, R. D. (1991). From field experiments to program implementation: Assessing the potential outcomes of an experimental intervention program for unemployed persons. *American Journal of Community Psychology, 19*(4), 543-562
- Vinokur, A. D., Price, R. H., & Schul, Y. (1995). Impact of the JOBS intervention on unemployed workers varying in risk for depression. *American Journal of Community Psychology, 23*(1), 39-74.
- Vinokur, A. D., & Schul, Y. (1997). Mastery and inoculation against setbacks as active ingredients in the JOBS intervention for the unemployed. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 65*(5), 867-877.
- Vinokur, A. D., Schul, Y., Vuori, J., & Price, R. H. (2000). Two years after a job loss: Long-term impact of the JOBS program on reemployment and mental health. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 32-47.
- Vinokur, A. D., van Ryn, M., Gramlich, E. M., & Price, R. H. (1991). Long-term follow-up and benefit-cost analysis of the job program: A preventive intervention for the unemployed. *Journal of Applied Psychology, 76*(2), 213-219.
- Vollmer, D. J. (2005). Employment strategies of workers over the age of 50. Thèse de doctorat, Université de Phoenix. *ProQuest Dissertations & Thesis*, 3194297.

- Vuori, J., Price, R. H., Mutanen, P., & Malmberg-Heimonen, I. (2005). Effective group training techniques in job search training. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(3), 261-275.
- Vuori, J., & Silvonen, J. (2005). The benefits of a preventive job search program on re-employment and mental health at 2-year follow-up. *Journal of Occupational Psychology, 78*, 43-52.
- Wanberg, C. R. (1997). Antecedents and outcomes of coping behaviors among unemployed and reemployed individuals. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 731-744.
- Wanberg, C. R. (1995). A longitudinal study of the effects of unemployment and quality of reemployment. *Journal of Vocational Behavior, 46*, 40-54.
- Weckerle, J. R., & Shultz, K. S. (1999). Influences on the bridge employment decision among older USA workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 317-329.
- Wilson, W. J. (1997). When work disappears. *Political Science Quarterly, 111*(4), 567-595.

Appendice A

Canevas de l'entrevue semi-dirigée auprès des intervenants et des responsables des programmes de réinsertion en emploi pour les travailleurs âgés

Canevas d'entrevue

*Demander une copie de leur programme (version conseiller et/ou version client)

1. Résumé du fonctionnement de la formation :
(en individuel, en groupe?)
2. Durée (semaines) de la formation :
3. Comment en êtes-vous venus à vous intéresser à cette clientèle spécifique (aux travailleurs âgés) en tant qu'organisme?
4. Comment le programme offert a-t-il été développé?
5. Comment le service a-t-il démarré?
Organisation du personnel qui donne la formation, qualification, recherche de l'expertise...
Difficultés particulières?
6. A. Adaptations précises pour les personnes âgées (en matière de modalité : façon de donner le programme. Par exemple : Ce que vous faites de plus, de moins, qui prend plus ou moins de temps...
B. Pourquoi en êtes-vous venu à faire les choses différemment?
C. Est-ce que vous avez noté certaines évolutions depuis l'instauration du programme auprès de la clientèle âgée en général?
Ex. : atténuation des problèmes internet, clientèle plus éduquée, augmentation du niveau d'angoisse...
7. A. Ce programme a-t-il été évalué? (par qui?)
B. Résultats de l'évaluation des programmes : %? dépression (stats)?
8. Avez-vous des documents expliquant précisément votre mandat? (faits par vous ou par emploi Qc)
9. Quels sont les objectifs généraux et spécifiques du programme :
Connaissance générale du marché du travail
Connaissance de soi
CV et outils techniques
Processus de recherche d'emploi : appel à l'employeur, marché caché, Internet...
Préparation d'entrevues d'embauche...
10. Quelles sont les variables psychologiques abordées :
(Modalités : comment est-ce abordé : exercices, ateliers, réflexion...)
11. Quelles seraient les variables psychologiques les plus importantes à aborder?

12. Serait-il intéressant d'ajouter du temps de formation consacré à de la théorie et/ ou du travail sur soi, davantage en lien avec la psychologie, le développement personnel?
13. Un service de psychologie serait-il pertinent dans un service spécialisé avec des travailleurs âgés?
14. Ce qui est mis en place lorsque vous constatez dépression/ anxiété?
15. Sur quoi s'appuie l'expertise du personnel qui donne la formation
 - avec les personnes âgées
 - sur la recherche d'emploi
16. Est-ce que les clients ont des allocations de formation?
17. Est-ce que vous avez des références ? (livres, documents sur lesquels vous vous appuyez)
18. Connaissance de :
 - Simard, L. (2006). *Intervenir auprès des chercheurs d'emploi de plus de 50 ans. Centre d'intervention des Basses-Laurentides pour l'emploi (CIBLE)*. (Maintenant *Cible-emploi*)
 - Desharnais, D. (2000). *Votre carrière : entre la rupture et la transition*. Éditions Logiques.