



PROJET « SÉDUCTION 60-69 ANS»

Revue de la littérature et des sondages d'opinion

Novembre 2022

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	1
1. Portrait de la main-d'œuvre expérimentée	2
1.1 Participation des 60-69 ans par secteur d'activité	4
1.2 Données sur l'emploi des travailleurs en fin de carrière	7
1.3 Maintien et scolarité	9
1.4 L'intention de quitter le marché du travail	9
1.5 Les obstacles à la prolongation de la carrière	11
1.6 L'appréciation de la performance	13
2. Incitatifs et obstacles au maintien et à l'attraction des travailleurs expérimentés	14
2.1 Externes à l'entreprise	15
2.1.1 <i>Le cumul emploi-retraite</i>	16
2.1.2 <i>La fiscalité</i>	18
2.2 Internes à l'entreprise	19
2.2.1 <i>Les principaux obstacles</i>	21
2.2.2 <i>La planification des ressources humaines</i>	22
2.2.3 <i>L'aménagement du temps de travail</i>	23
2.2.4 <i>L'organisation du travail</i>	24
2.2.5 <i>L'emploi et la préparation à la retraite</i>	24
2.2.6 <i>La formation en emploi</i>	25
3. Les pistes prometteuses	27
3.1 L'analyse et la description des tâches	27
3.2 La planification stratégique	28
3.3 Le recrutement, la sélection et l'accueil	28
3.4 La formation	28
3.5 Le bilan des compétences	29
3.6 Le maintien	29
4. Conclusion	32
Bibliographie	33

Mise en contexte

Le Conseil du patronat du Québec (CPQ) a obtenu un soutien financier du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) pour lancer un projet visant à identifier et développer des outils de maintien ou d'embauche des personnes de 60-69 ans. Ce projet permettra de rejoindre et d'accompagner 90 entreprises sur 2 ans dans leurs initiatives de recrutement et d'attraction de travailleurs expérimentés.

Comme le Québec connaîtra un creux historique de travailleurs en 2030, toutes les options doivent être sur la table. Robotisation, automatisation, recours à l'immigration, requalification... Il faut aussi encourager les personnes plus âgées à continuer à travailler. Le projet vise spécifiquement à augmenter le taux d'emploi des 60-69 ans au Québec qui est plus faible qu'ailleurs au pays. À titre d'illustration, pour rattraper le taux d'activité de l'Ontario pour cette tranche de la population, cela représentait potentiellement 77 000 travailleurs de plus en 2021.

Le projet se concentrera essentiellement sur les pratiques porteuses et efficaces pour la main-d'œuvre âgée entre 60 et 69 ans. Dans un premier temps, le CPQ fera appel à trente entreprises qui ont développé des initiatives originales et réussies pour rejoindre cette clientèle. Les meilleures pratiques en entreprise seront répertoriées et feront l'objet d'un projet pilote par la suite.

Dans un deuxième temps, un coffre à outils et un service d'accompagnement personnalisé seront offerts gratuitement à tous les employeurs. L'objectif est d'en soutenir 60. Les secteurs particulièrement touchés par la pénurie de main-d'œuvre (construction, fabrication, commerce de détail, services d'hébergement et de restauration) seront privilégiés, quoique tous les domaines sont invités à participer.

Mais avant d'amorcer les rencontres avec les employeurs et des travailleurs retraités, le CPQ a choisi d'effectuer le survol des études, enquêtes et sondages qui nous permettra dès le début de la recherche de cibler les interventions et apporter le cadre théorique qui permettra l'identification judicieuse des trente entreprises de la première étape du projet.

Le CPQ tient à remercier le Comité consultatif 45+ de la Commission des partenaires du marché du travail et madame Diane-Gabrielle Tremblay pour leurs commentaires, leurs suggestions et l'accès à des données provenant de leurs études.

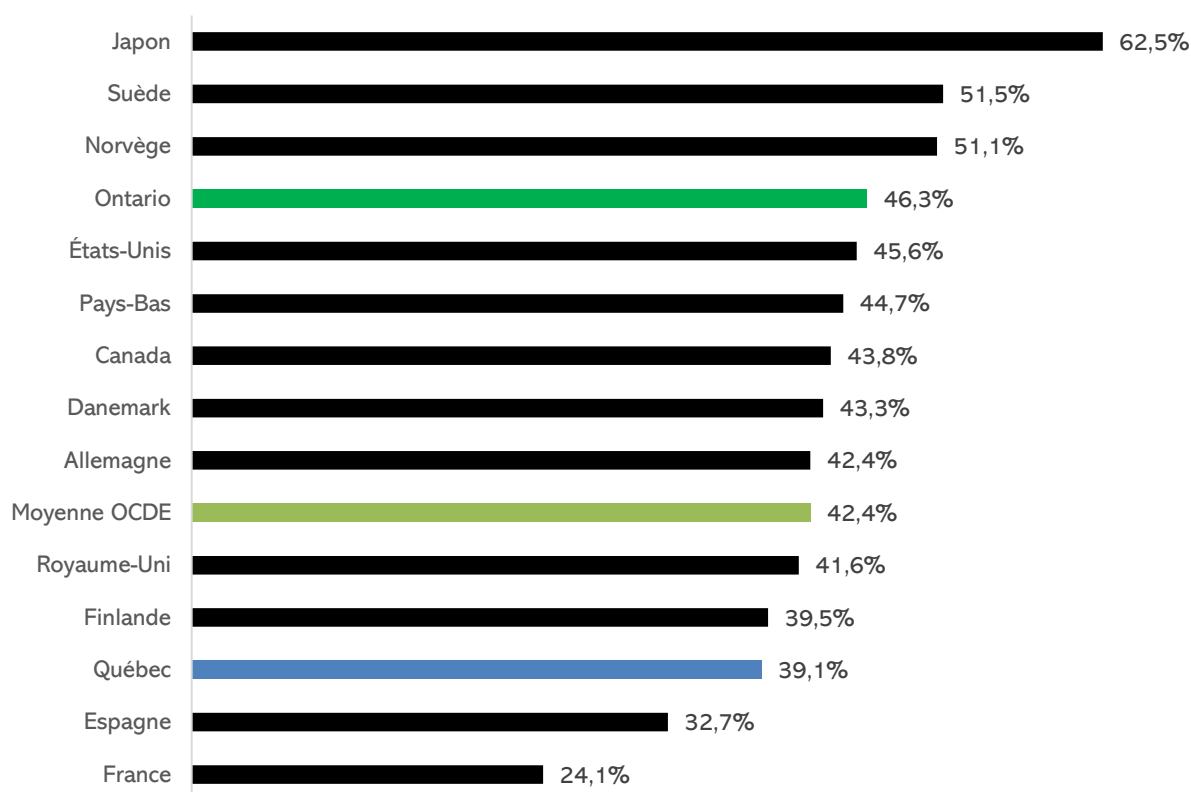
1. PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE EXPÉRIMENTÉE¹

En raison du vieillissement de la population, le nombre de personnes qui quittent le marché du travail en raison de leur âge est plus important que celui des jeunes qui entrent sur le marché du travail. Il y a tout juste 30 ans, on comptait 190 personnes de 20 à 29 ans pour 100 personnes de 60 à 69 ans au Québec, alors que le ratio est d'environ 89 pour 100 aujourd'hui.

Cela engendre un déficit parce que 60 % des besoins en main-d'œuvre au Québec proviennent de la demande de remplacement, c'est à dire trouver de nouveaux travailleurs pour remplacer ceux qui partent à la retraite. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les efforts pour retenir les travailleurs plus âgés sur le marché du travail.

Les travailleurs de 60 à 69 ans sont moins présents sur le marché du travail au Québec que dans les autres grandes provinces canadiennes, et que dans plusieurs pays développés. En outre, si le taux d'activité canadien est légèrement supérieur à la moyenne de l'OCDE, il se situe bien en dessous de ceux de plusieurs pays membres de l'OCDE, notamment ceux de l'Europe du Nord, et c'est encore plus vrai pour le Québec.

Graphique 1 : Taux d'activité des 60 à 69 ans en 2021 (en %)



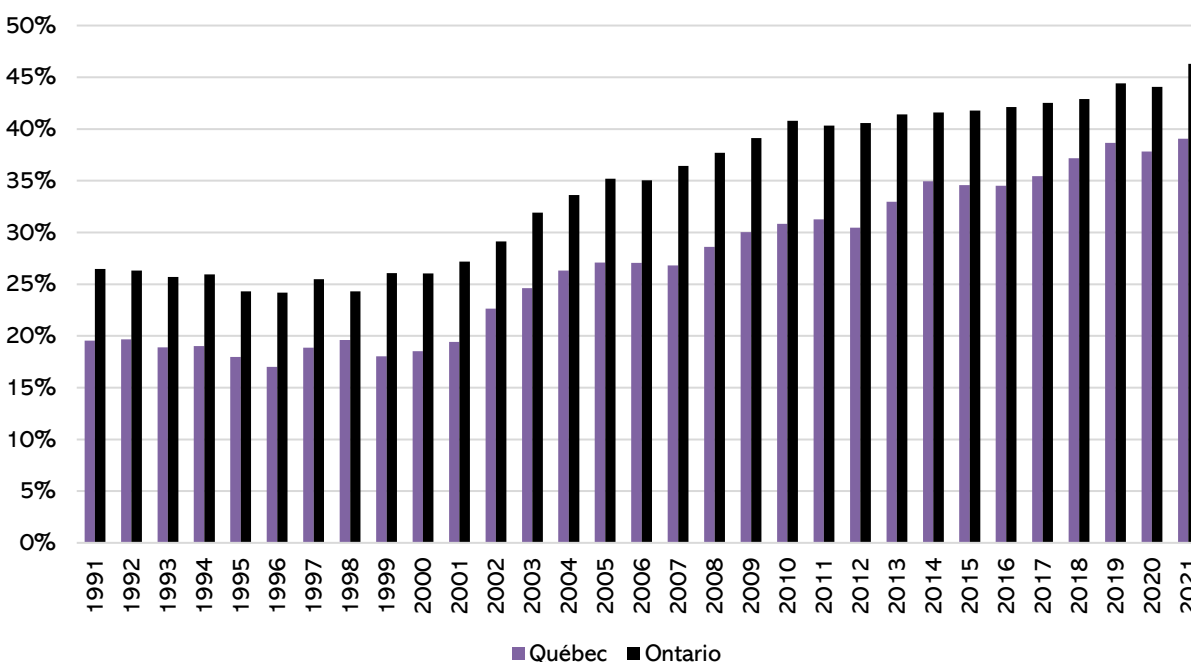
Sources : OCDE et Statistique Canada, tableau : 14-10-0327-01

¹ Cette section est largement extraite du rapport de l'Institut du Québec, *Allonger les carrières : défis et opportunités pour pallier les pénuries de main-d'œuvre*, 2022.

Les différences dans les taux d'activité entre pays sont cependant difficiles à interpréter, parce qu'elles peuvent s'expliquer par des facteurs économiques, culturels ou institutionnels spécifiques à chaque société. Une comparaison plus utile peut toutefois être faite avec la province voisine, l'Ontario. L'intérêt de se comparer avec l'Ontario dans ce cadre-ci est double. D'une part, la province voisine est en concurrence directe avec le Québec pour des travailleurs, et ce pour plusieurs entreprises dont la pénurie de la main-d'œuvre est un obstacle important (davantage au Québec qu'en Ontario). D'une autre part, le contexte réglementaire et institutionnel de l'Ontario est largement similaire à celui du Québec.

En matière de participation des travailleurs de 60 à 69 ans au marché du travail, on observe une tendance à la hausse depuis 20 ans dans les deux provinces. De sorte que les taux d'activité de ces travailleurs sont passés de 31,3 % en 2011 à 39,1 % en 2021 au Québec et de 40,3 % à 46,3 % en Ontario durant la même période.

Graphique 2 : Taux d'activité des 60 à 69 ans au Québec et en Ontario (en %)



Source : Statistique Canada, tableau 14-10-0327-01, calculs de l'IDQ.

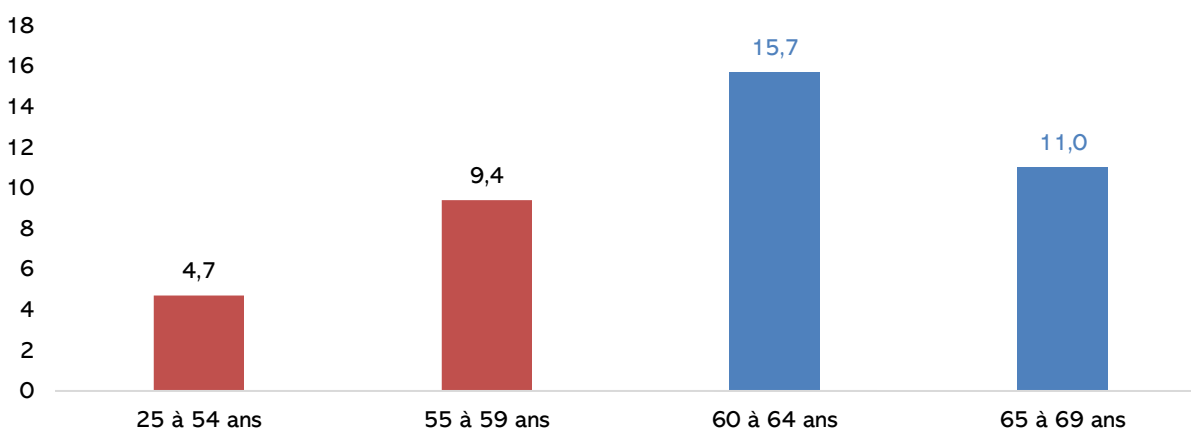
Cette croissance a été plus forte au Québec, de sorte que l'écart relatif entre les deux s'est légèrement réduit, est passé de 10,1 points de pourcentage à 7,2 de 2011 à 2021. Néanmoins, cet écart est à un niveau semblable à celui observé il y a 30 ans.

Pour combler cet écart du taux de participation, il est important d'identifier les groupes et les secteurs pour lesquels des efforts supplémentaires doivent être consentis. Au Québec, le taux de participation des femmes (32,3 %) est beaucoup plus faible que celui des hommes (46 %). Alors que cet écart s'est résorbé de manière importante au cours

des dernières décennies pour les groupes d'âge plus jeunes, il a très peu évolué pour les 60 à 69 ans.

Entre le principal groupe d'âge (25 à 54 ans) et les travailleurs de 55 à 59 ans, l'écart entre les hommes et les femmes double. Mais c'est réellement pour le groupe de 60 à 64 ans que la différence est la plus importante avec 15,7 points de pourcentage. En d'autres termes, si le taux de participation des hommes et des femmes de 60 à 64 ans était le même il y aurait 49 000 personnes de plus sur le marché du travail.

Graphique 3 : Écart du taux d'activité entre les hommes et les femmes, au Québec, 2021 (en points de pourcentage)



Source : Statistique Canada, tableau 14-10-0327-01, calculs de l'IDQ.

En parallèle, certains secteurs économiques se démarquent quant à la proportion de travailleurs expérimentés qui y œuvrent. En 2021, il y avait 416 600 personnes de 60 à 69 ans qui occupaient des postes au Québec, que ce soit à temps plein ou à temps partiel, soit 9,8 % de la main-d'œuvre active (alors que ce groupe représente 21,0 % de la population âgée de 60 à 69 ans)². Les travailleurs de 60 à 69 ans comptent pour 10,8 % de la main-d'œuvre du secteur de la production de biens, soit une proportion légèrement supérieure à la moyenne provinciale, alors qu'elle est de 9,5 % pour le secteur des services.

1.1 PARTICIPATION DES 60-69 ANS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

À l'intérieur de chacun des secteurs, on remarque au tableau 1 une plus forte proportion de travailleurs de 60 à 69 ans en agriculture et dans la fabrication en ce qui concerne les biens, et dans celui des services immobiliers et des services aux entreprises dans le secteur des services.

² Source : Statistique Canada, Estimations de la population (septembre 2022). Adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

Tableau 1 : Emploi des 60 à 69 ans au Québec, 2021

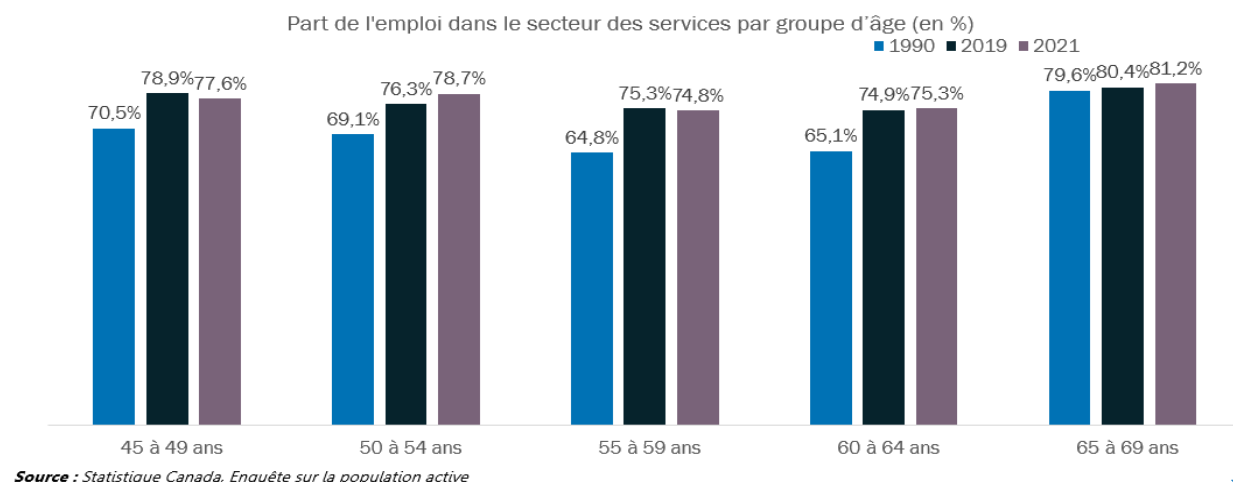
	Nombre (en milliers)	% des 60-69 ans sur le total de l'emploi par industrie
Total, toutes les industries	416,6	9,8 %
Secteur de la production de biens	96,2	10,8 %
Agriculture	9,5	16,8 %
Fabrication	54,2	11,2 %
Biens durables	31,9	11,3 %
Biens non durables	22,2	11,0 %
Construction	28,1	9,8 %
Foresterie, pêche, mines, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	n.d.	n. d.
Secteur des services	320,3	9,5 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail	10,8	17,3 %
Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien	22,4	13,9 %
Autres services (sauf les administrations publiques)	20,1	13,0 %
Transport et entreposage	29,2	12,8 %
Commerce de gros	18,4	12,3 %
Commerce de détail	45,3	9,2 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	33,3	9,1 %
Soins de santé et assistance sociale	53,8	9,0 %
Administrations publiques	22,4	8,7 %
Services d'hébergement et de restauration	15,5	8,4 %
Finance, assurances, services immobiliers et de location	22,4	8,1 %
Information, culture et loisirs	12,0	7,8 %
Services d'enseignement	25,5	7,2 %
Finance et assurances	11,5	5,4 %
Aucune classification d'industrie	n.d.	n. d.

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, compilation spéciale ; calculs de l'IDQ

On remarque toutefois qu'en nombre, ce sont les services qui embauchent le plus de travailleurs expérimentés, et cette tendance est à la hausse depuis plusieurs années, particulièrement chez les 60-64 ans.

Graphique 4 : Part de l'emploi dans le secteur des services par groupe d'âge

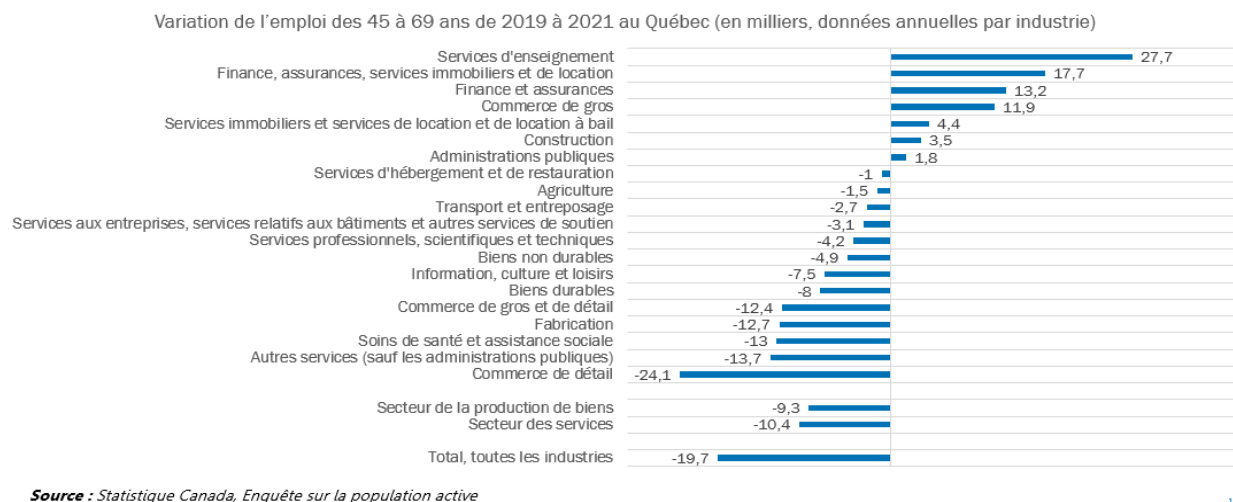
L'État actuel du marché du travail pour les 45+: le déplacement vers les services se poursuit



Ce passage vers les services a permis à certains secteurs économiques de mieux traverser le bouleversement du marché du travail survenu durant la pandémie de la COVID-19. Dans le graphique suivant, même s'il englobe tous les travailleurs âgés entre 45 et 69 ans, on observe un net déplacement de la main-d'œuvre expérimentée vers l'enseignement, les finances, l'assurance et l'immobilier au détriment de la production de biens et du commerce de détail.

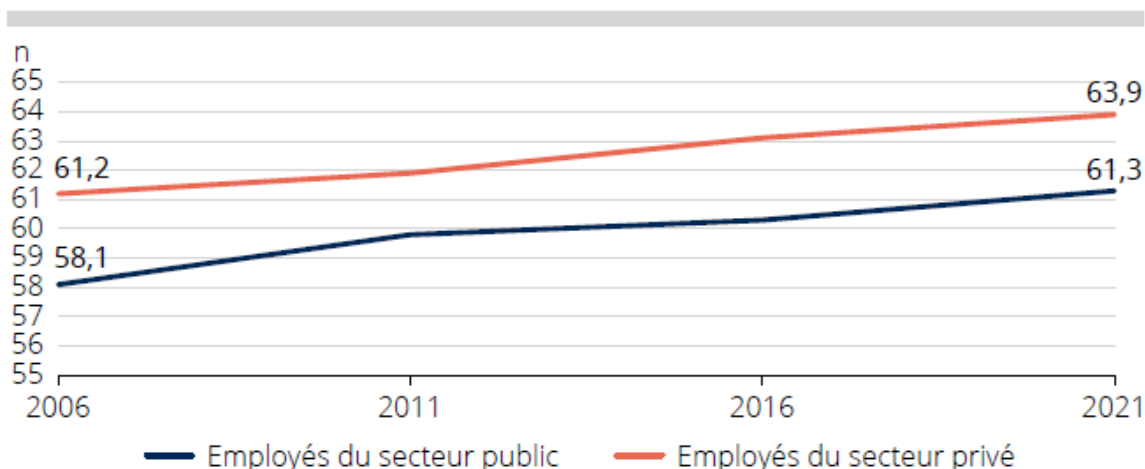
Graphique 5 : Variation de l'emploi des 45 à 69 ans de 2019 à 2021

L'État actuel du marché du travail pour les 45+: le déplacement vers certains secteurs des services se poursuit



Enfin, une différence majeure s'observe entre les employés du secteur public et du secteur privé, ce dernier affichant un taux de maintien plus élevé.

Graphique 6 : Âge moyen de la prise de la retraite selon le secteur



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2021. Adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

Même s'il a connu une progression depuis le début du présent siècle, l'âge moyen de la retraite des employés du secteur public demeure 2,6 ans plus jeune que celui des employés du secteur privé. Cet écart était de plus de 3 ans au milieu des années 2000.

1.2 DONNÉES SUR L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS EN FIN DE CARRIÈRE

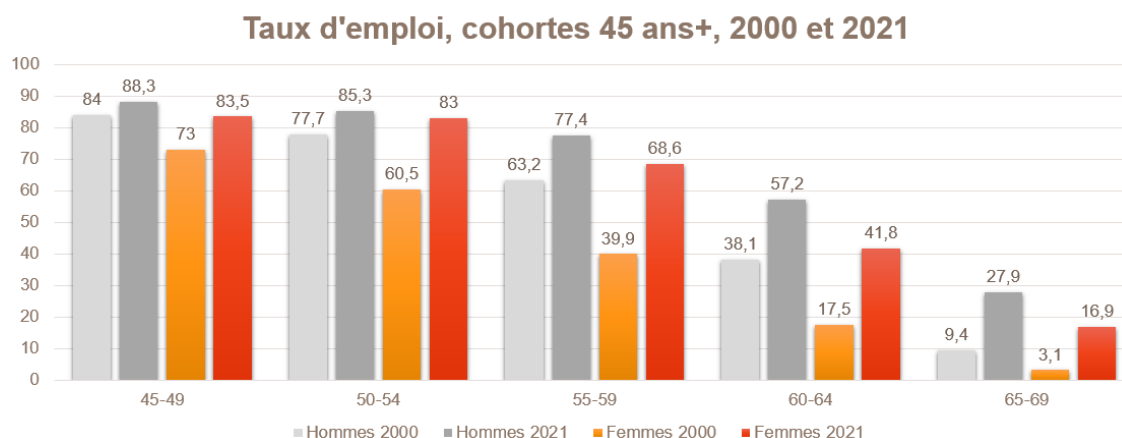
Une retraite, ça se prépare ! L'enquête auprès de la population de 45 ans et plus réalisée pour le comité consultatif 45+ de la Commission des partenaires du marché du travail³ montre une diminution significative du taux d'activité dès la tranche d'âge 55-59.

³ Tremblay, D.-G. (2022a). Attirer et retenir la main-d'œuvre d'expérience ; la situation au Québec. Rapport de recherche sur les aspirations des travailleurs d'expérience et les pratiques des entreprises. Montréal : Comité consultatif 45+ et université TÉLUQ. 25 pages. https://cc45plus.org/wp-content/uploads/2022/10/Rapport_attirerMO_VF.pdf

Graphique 6 : Taux d'emploi des cohortes de 45 ans et plus



Des comportements différents selon les cohortes



Source : calculs des auteurs, Enquête sur la population active, Statistique Canada

La décision du moment où l'on prend sa retraite se prend souvent de nombreuses années à l'avance, bien avant le moment où l'on quittera le marché du travail. Cela s'explique en partie par des dispositions des régimes de retraite qui permettent à un travailleur de déterminer à l'avance le moment qui semblera le plus propice, aux projets de longue date que bien des personnes préparent pour leur nouvelle vie.

Ces facteurs font en sorte que les politiques les plus porteuses pour augmenter le taux d'activité des travailleurs en fin de carrière doivent se faire en amont, bien avant le moment de leur départ, au moment où ils réfléchissent à leur avenir ou encore quand leurs décisions sur leur avenir ne sont pas encore irréversibles. Ce sont donc les travailleurs de 40 à 49 ans, soient ceux en milieu de carrière qui commencent à planifier leur retraite et, dans une moindre mesure, sur ceux de 50 à 59 ans préparent ou entament leur retraite qui seront les plus à même de changer de comportement vis-à-vis de la retraite advenant la mise en place d'un programme ou d'une mesure particulière.

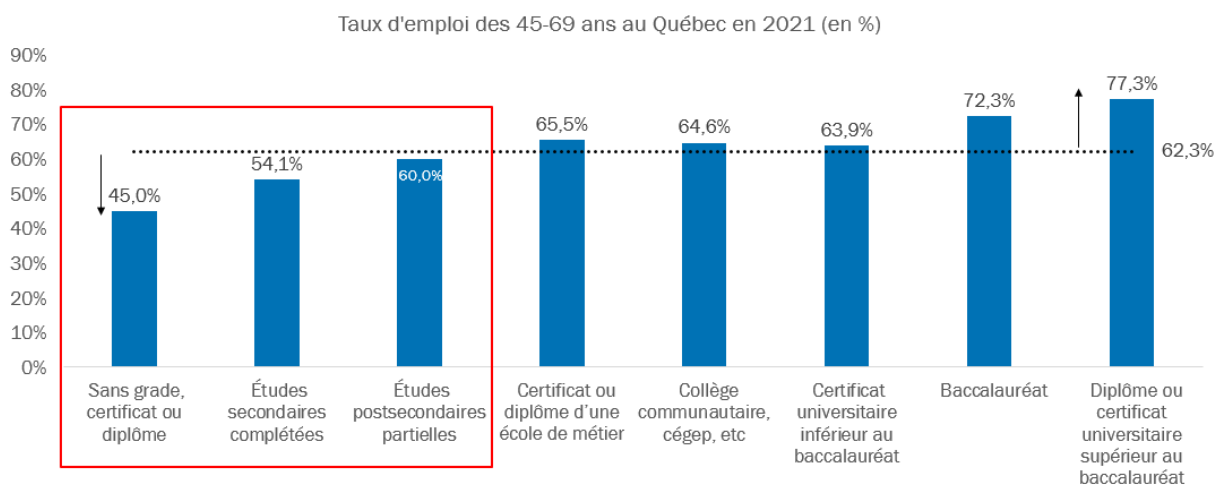
Conséquemment, il est important que les mesures qui doivent être implantées en entreprise afin de favoriser la fidélisation tiennent compte du fait que la décision de quitter le marché du travail peut se prendre alors que les personnes sont âgées entre 50 et 59 ans.

1.3 MAINTIEN ET SCOLARITÉ

Le groupe de travailleurs expérimentés âgé entre 60 et 69 ans n'est évidemment pas homogène, et on observe des différences significatives quant à la poursuite de la carrière en fonction du niveau de scolarité.

Graphique 7 : Taux d'emploi des 45 ans et plus selon le niveau de scolarité

Les 45+ sont de plus en plus éduqués au Québec: l'éducation favorise l'employabilité



Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active

95

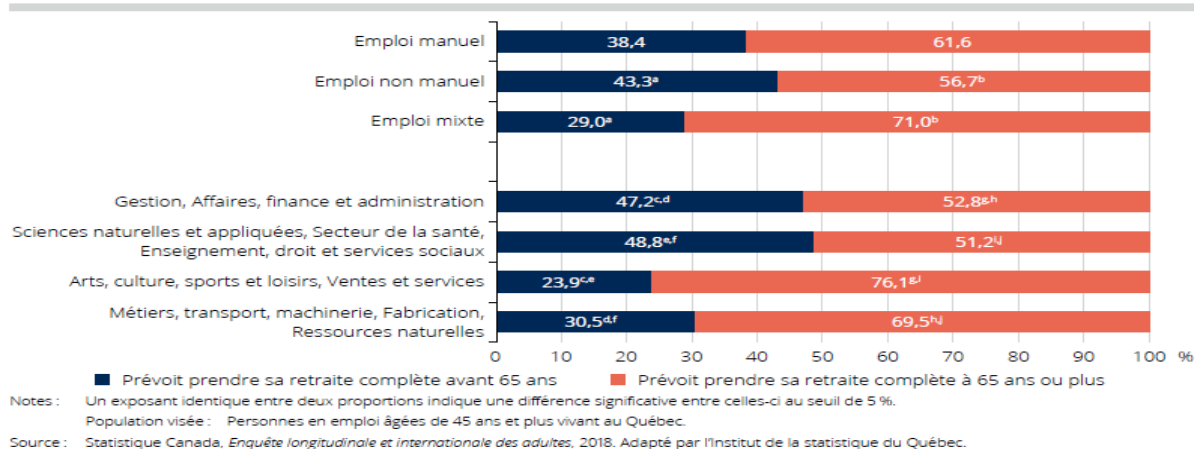
1.4 L'INTENTION DE QUITTER LE MARCHÉ DU TRAVAIL

L'intention de prendre sa retraite à 65 ans ou plus tard varie sensiblement en fonction du type d'emploi exercé et du secteur dans lequel la personne se trouve. En 2018, les personnes œuvrant dans le secteur des arts, de la culture, des sports et loisirs, des ventes et des services présentant les meilleures perspectives de prolongation de carrière, tout comme les employés exerçant un emploi dit « mixte » qui rallie le manuel et le non-manuel. Il était par contre plus faible dans les secteurs des sciences, des services publics (santé et éducation) de même que dans la gestion, les affaires, les finances et l'administration.

Graphique 8 : Âge prévu de la prise de retraite complète par type d'activité

Figure 13

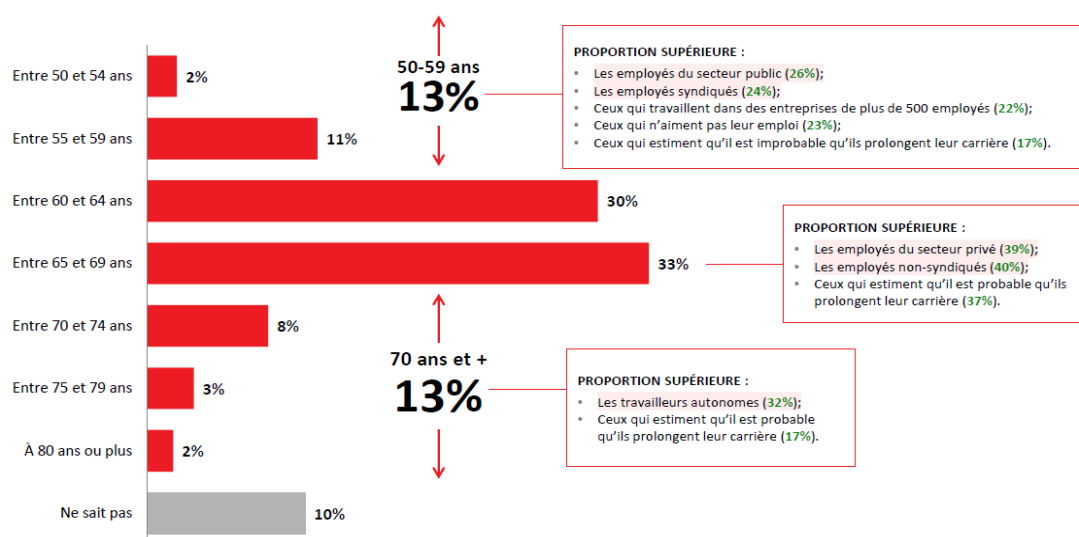
Âge prévu de la prise de la retraite complète, résultats selon le type de profession et le regroupement professionnel, Québec, 2018



Plus récemment, Léger Marketing a sondé plus de mille personnes afin d'estimer l'âge auquel elles prévoient quitter le marché du travail. On observe une plus grande proportion de travailleurs autonomes, d'employés non syndiqués et de travailleurs du secteur privé parmi celles qui désirent poursuivre leur carrière passé 65 ans. Sans surprise, les employés du secteur public, celles travaillant dans les grandes entreprises, les employés syndiqués et les personnes qui n'apprécient pas leur emploi sont les plus susceptibles de ne pas demeurer sur le marché de l'emploi passé 60 ans.

Graphique 9 : Âge prévu de la prise de retraite complète par âge

ÂGE PRÉVU DE LA RETRAITE DÉFINITIVE



Q8. Vers quel âge prévoyez-vous quitter le marché du travail ou prendre votre retraite définitivement ?

Base: Tous les répondants, sauf les retraités (n=1 039)

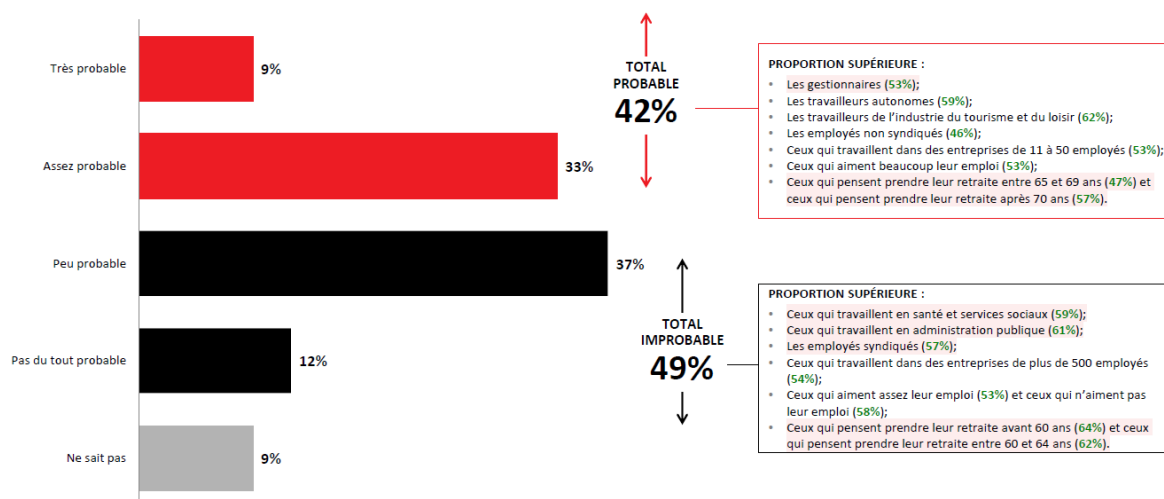
* Les catégories n'ont été présentées qu'aux répondants étant moins ou autant âgés que la catégorie qui leur était proposée.

Dans le même ordre d'idées, les gestionnaires, les travailleurs autonomes, les travailleurs du secteur tourisme et loisirs, les non-syndiqués et ceux qui œuvrant dans de petites organisations sont les plus enclins à demeurer dans leur emploi et prolonger leur carrière au-delà de l'âge prévu de la retraite.

Graphique 10 : Possibilité de prolonger la carrière

PROBABILITÉ DE PROLONGER LA CARRIÈRE AU-DELÀ DE L'ÂGE PRÉVU DE LA RETRAITE (1/2)

LEGER



Q9A. Dans quelle mesure est-il probable ou non que vous prolongiez votre carrière (à temps plein ou partiel) lorsque vous atteindrez l'âge prévu de votre retraite (<rappelez Q8>)?

Base: Tous les répondants, sauf les retraités (n=1 039)

13

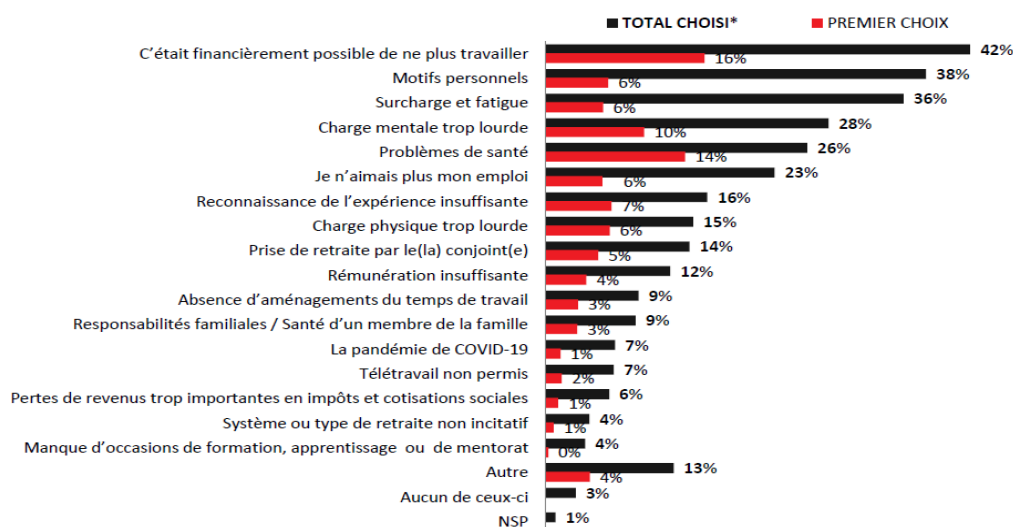
1.5 LES OBSTACLES À LA PROLONGATION DE LA CARRIÈRE

Plusieurs éléments peuvent motiver ou décourager une personne de prolonger sa carrière. Lorsque la question est posée par les sondeurs, une panoplie de raisons sont avancées pour expliquer le choix. Parmi les choix les plus souvent mentionnés, on observe que plusieurs d'entre eux n'ont pas rapport aux conditions d'emploi actuelles et sont davantage le résultat de choix ou de décisions personnelles : aisance financière, motifs personnels, problème de santé personnel ou d'un membre de la famille ou prise de retraite par le conjoint.

À l'opposé, la surcharge de travail, la charge mentale trop lourde, la reconnaissance insuffisante, la rémunération et l'absence d'aménagement du temps de travail – notamment le télétravail – font partie des lacunes en milieu de travail qui contribuent au départ à la retraite.

Graphique 11 : Obstacles à la prolongation de carrière

OBSTACLES AU PROLONGEMENT DE CARRIÈRE (1/2)



Q3B. Quel(s) facteur(s) ou obstacle(s) vous ont amené à ne pas prolonger votre carrière à l'âge de la retraite ?

Base: Les retraités qui n'ont pas voulu prolonger leur carrière (n=485)

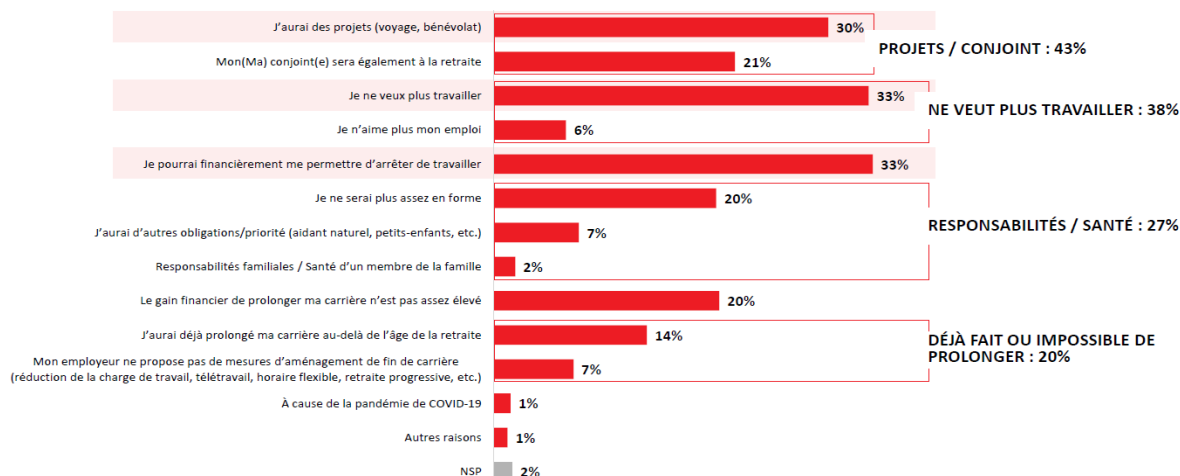
PLUSIEURS MENTIONS POSSIBLES: Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100%.

*TOTAL CHOISI : % premier choix + % 2^e choix + % 3^e choix + % 4^e choix + % 5^e choix

La décision de ne pas envisager de prolonger sa carrière semble être une décision qui s'appuie sur la perspective d'entamer de nouveaux projets ou en lien avec des responsabilités familiales. Ainsi, selon le récent sondage Léger, 70 % des répondants ont justifié le fait de ne pas poursuivre leur carrière à cause de projets personnels (voyages, bénévolat, conjoint à la retraite, aidant naturel ou santé déclinante).

Graphique 12 : Raisons de ne pas envisager de prolonger sa carrière

RAISONS DE NE PAS ENVISAGER DE PROLONGER SA CARRIÈRE



Q11. Pour quelle(s) raison(s) est-il improbable que vous prolongiez votre carrière au-delà de l'âge prévu de votre retraite (<rappelez Q8>)?

Base: Les travailleurs qui n'envisagent pas de prolonger leur carrière (n=521)

PLUSIEURS MENTIONS POSSIBLES: Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100%.

17

Nous reviendrons plus en détail sur cet aspect à la section 2.2.1

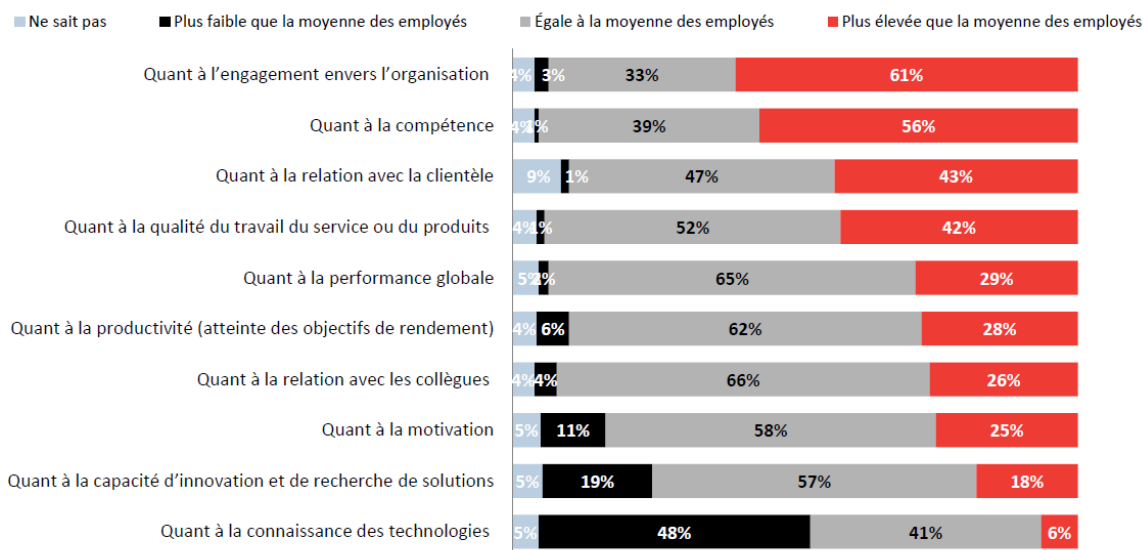
1.6 L'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE⁴

Même si l'âgisme est pointé du doigt comme un étant obstacle à l'embauche des travailleurs de 50 ans et plus, ceux-ci sont bien perçus de la part de leur employeur. L'engagement à l'égard de l'entreprise et la compétence sont deux éléments où les employeurs croient que les travailleurs expérimentés sont supérieurs à la moyenne des employés. Il en va de même pour la relation avec la clientèle et la qualité du travail où près de la moitié des employeurs sont d'avis que les 50+ offrent une performance supérieure à la moyenne.

Mythe ou réalité, les travailleurs expérimentés sont moins bien perçus lorsqu'il est question de la capacité d'innovation et surtout de la connaissance des technologies.

Graphique 13 : Appréciation de la performance des employés de 50 ans et plus

Q26 – Veuillez évaluer la performance générale de vos employés âgés de 50 ans et plus selon une échelle de 1 à 3, où 1 représente une performance plus faible que la moyenne des employés et 3 une performance plus élevée. / Base : Tous les répondants (n=279)



Source : Tremblay, D.-G. (2022b). *Comment attirer et fidéliser la main-d'œuvre d'expérience : Quelques propositions pour les employeurs.*

⁴ Les données et graphiques de cette section sont largement extraits du rapport suivant : Tremblay, D.-G. (2022b). *Comment attirer et fidéliser la main-d'œuvre d'expérience : Quelques propositions pour les employeurs.* Rapport de recherche sur les pratiques des entreprises à l'endroit de la main-d'œuvre d'expérience remis au projet 'La compétence n'a pas d'âge'. Rapport de recherche diffusé par LCNA et l'université Téléq. Montréal. 22 pages. https://spip.telug.ca/aruc/IMG/pdf/rapport_competence_npda_final_mars.pdf

2. INCITATIFS ET OBSTACLES AU MAINTIEN ET À L'ATTRACTION DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

Plusieurs enquêtes récentes ont dressé le portrait des mesures les plus susceptibles d'inciter les travailleurs expérimentés à poursuivre leur carrière. Ces mesures peuvent être externes aux décisions des employeurs (notamment la fiscalité), alors que d'autres sont à la portée de ceux-ci, que ce soit des mesures concernant les régimes de retraite ou diverses modifications aux conditions d'emploi afin de les harmoniser aux attentes et aux contraintes des travailleurs plus âgés.

L'Institut du Québec⁵ a défini une série de facteurs qui influencent la décision et l'âge de la retraite :

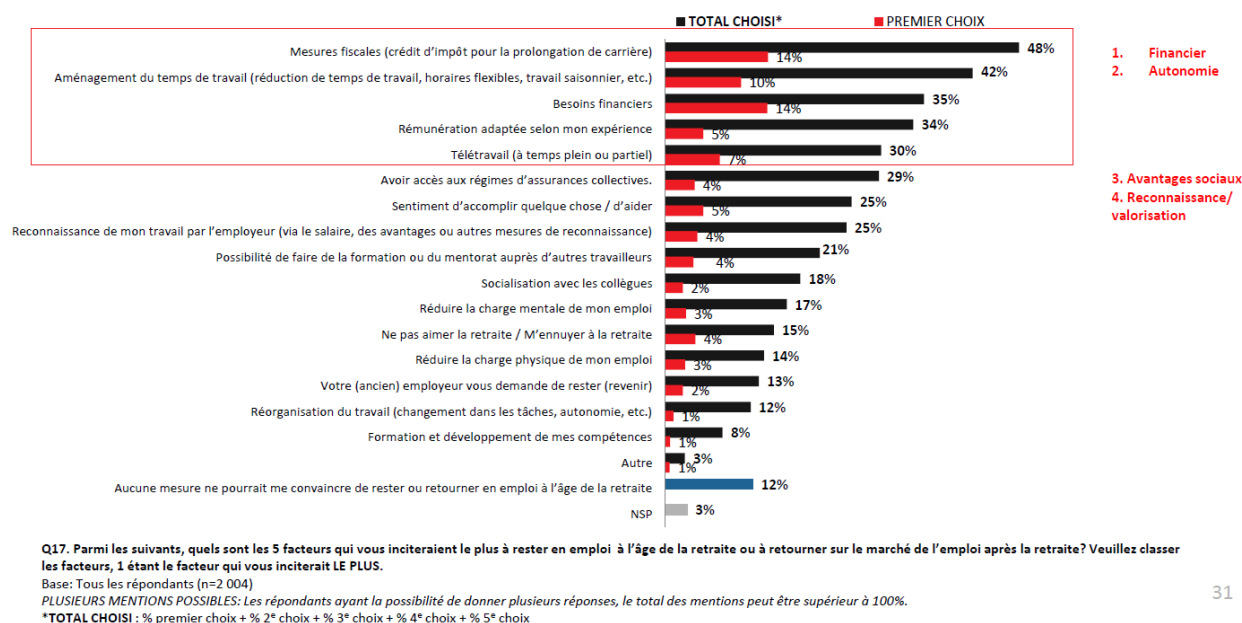
- La situation financière
- L'accès à un régime de retraite
- L'ancienneté auprès d'un employeur
- Le niveau de scolarité
- L'état de santé
- Prise de retraite par le conjoint
- Les obligations familiales
- Les conditions du marché du travail
- L'âgisme et l'intégration des travailleurs plus âgés
- Les effets de la pandémie

Les sondages auprès des travailleurs expérimentés montrent en effet que les principaux obstacles à l'attraction et au maintien de cette catégorie d'employés tiennent à la fois de la perception d'un faible gain pécuniaire et des conditions de travail inadéquates.

⁵ Institut du Québec, Allonger les carrières : défis et opportunités pour pallier les pénuries de main-d'œuvre, octobre 2022.

Graphique 14 : Facteurs incitant à rester ou à retourner en emploi

FACTEURS INCITANT À RESTER/RETOURNER EN EMPLOI (1/2)



31

Source : Tremblay, D.-G. (2022b). *Comment attirer et fidéliser la main-d'œuvre d'expérience : Quelques propositions pour les employeurs.*

Le graphique 14 montre que l'élément fiscal et les besoins financiers viennent au premier rang des éléments mentionnés par les travailleurs d'expérience comme principale motivation à leur maintien en emploi. En effet, 48 % des personnes sondées ont fait de la fiscalité un de leurs cinq principaux facteurs et leurs besoins financiers ont été mentionnés par 35 % d'entre eux.

Étant donné la nature du projet, nous nous attarderons principalement sur les mesures qui peuvent être déployées par les employeurs, mais comme la revue de la littérature accorde une grande place à l'élément financier, il va de soi d'en survoler les principales conclusions.

2.1 EXTERNES À L'ENTREPRISE⁶

Les incitatifs fiscaux constituent le principal outil utilisé par les gouvernements pour inciter les travailleurs plus âgés de rester sur le marché du travail ou d'y revenir, plus particulièrement le crédit d'impôt pour prolongement de carrière.

⁶ Cette section est tirée du document *La prolongation de la vie active et le système de revenus de retraite au Québec : les enjeux du cumul emploi-retraite* publié par l'Observatoire de la retraite, septembre 2022.

2.1.1 LE CUMUL EMPLOI-RETRAITE

Le cumul emploi-retraite concerne presque un particulier sur deux pour la tranche d'âge 60-69 ans. Le RRQ est le régime qui a le plus important degré de couverture dans la population, mais avec un niveau de revenu moyen inférieur de plus de la moitié au maximum possible pour l'année 2018. Les régimes privés couvrent environ 40 % des individus de cette tranche d'âge.

En utilisant les microdonnées de l'enquête canadienne sur le revenu pour l'année 2018, on peut avoir un portrait plus précis du cumul emploi-retraite pour ce groupe d'âge, mais uniquement à partir d'un petit échantillon de l'ensemble de la population concernée au Québec.

Le revenu moyen en fonction de l'accès aux différentes sources de revenus à la retraite pour les particuliers entre 60 et 64 ans est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 2. Principales sources de revenus pour les particuliers de 60 à 64 ans qui occupent un emploi en 2018

Accès aux sources de revenus	Revenu d'emploi moyen (\$)	Revenu d'emploi médian (\$)	Nombre d'observations
Travail seulement	54 642,9	46 000	209
Travail et retraite privée	53 513,7	41 000	76
Travail et RRQ seulement	32 578,2	30 000	317
Travail, RRQ et retraite privée	20 163,7	11 500	221
Travail et autres combinaisons	17 862,7	11 000	78

Lecture du tableau : Les personnes âgées entre 60 et 64 ans dont le revenu est constitué de l'emploi sans aucun revenu du SRR représentent 23,2 % de l'échantillon et déclarent un revenu d'emploi de 54 642,9 \$, tout en sachant qu'il existe un niveau important d'inégalités vers les particuliers à hauts revenus étant donné que la moyenne est largement supérieure à la médiane des revenus. Ce dernier constat est d'ailleurs valable pour l'ensemble de l'échantillon.

Source : Adapté de Statistique Canada, Fichiers de Microdonnées à Grande Diffusion de l'Enquête Canadienne sur le Revenu 2018, 05 janvier 2022. Cela ne constitue pas une approbation de ce produit par Statistique Canada.

À la lecture du tableau ci-dessus, on peut constater que le cumul emploi-retraite n'apporte pas un revenu supérieur par rapport à l'occupation d'un emploi sans revenus du SRR. Il semble donc que le choix de bénéficier de revenus du SRR ne répond pas nécessairement à des motivations économiques de maximisation des revenus pour

l'ensemble des personnes. Il faut rechercher les raisons du cumul emploi-retraite ailleurs que dans les incitatifs monétaires (économiques, financiers, fiscaux, etc.).

À la lecture du tableau ci-dessus, on peut également constater que les individus qui occupent un emploi et qui ont des revenus de retraite privée (c.-à-d. régime complémentaire ou REER principalement) ont un revenu d'emploi plus élevé que ceux qui perçoivent des revenus de la RRQ.

Le revenu moyen en fonction de l'accès aux différentes sources de revenus à la retraite pour les personnes entre 65 et 69 ans qui travaillent est présenté dans le tableau suivant, ce qui représente un tiers de l'échantillon total pour ce groupe d'âge.

Tableau 1. Principales sources de revenus pour les particuliers de 65 à 69 ans qui occupaient un emploi en 2018

Sources de revenus	Revenu d'emploi moyen (\$)	Revenu d'emploi médian (\$)	Nombre d'observations
Travail, PSV-SRG, RRQ seulement	20 996,6	16 500	147
Travail, PSV-SRG, RRQ, retraite privée	11 251,4	4 400	226
Ensemble des personnes avec un travail comme principale source de revenus	30 289,2	21 000	418

Lecture du tableau : Les personnes âgées entre 65 et 69 ans dont le revenu est constitué de l'emploi sans aucun revenu du SRR représentent 1,2 % de l'échantillon et déclarent un revenu d'emploi en moyenne d'environ 115 000 \$.

Source : Adapté de Statistique Canada, Fichiers de Microdonnées à Grande Diffusion de l'Enquête Canadienne sur le Revenu 2018, 05 janvier 2022. Cela ne constitue pas une approbation de ce produit par Statistique Canada.

Les données du tableau ci-dessus indiquent qu'il y a de fortes inégalités entre les individus, avec une plus forte concentration vers les bas revenus.

L'emploi comme unique source de revenu ou accompagné uniquement du revenu d'un régime privé semble provenir de personnes avec de fortes qualifications, compte tenu du niveau observé de revenu. L'accès à un revenu provenant de régimes privés semble avoir un effet important sur le revenu d'emploi.

Les données quantitatives qui sont présentées ici ne permettent pas d'analyser les motivations des personnes vis-à-vis des sources de revenus. On ne sait pas si ce sont des situations décidées volontairement ou bien si elles résultent de contraintes physiologiques, familiales, financières, etc. Il serait également intéressant de savoir dans

quelle mesure la situation a évolué entre 60 et 70 ans et si elle a été planifiée longtemps à l'avance.

Des travaux d'évaluation du cumul emploi-retraite et de la retraite progressive avaient été menés dans les années 2010, mais sans mises à jour récentes. Il n'existe pas à notre connaissance d'évaluation d'ensemble de la retraite progressive au Québec sur une base continue. Or, l'évolution récente du marché du travail, et le contexte économique au sens large, rendent cette connaissance nécessaire. Donner à la retraite progressive un véritable statut dans les politiques publiques se pose désormais avec encore plus d'acuité que par le passé.

Cette enquête consiste à avoir dégagé trois situations typiques dans le cumul emploi-retraite :

1. Personnes à faible revenu, contraintes à travailler pour compléter leur revenu.
2. Personnes qui travaillent pour compenser l'absence d'un pilier du SRR dans le remplacement du revenu de retraite.
3. Personnes hautement qualifiées qui cumulent des revenus de travail et de retraite.

2.1.2 LA FISCALITÉ

Actuellement, afin d'aider financièrement les travailleurs de plus de 60 ans, le gouvernement du Québec compte principalement sur le crédit d'impôt pour prolongation de carrière, dont l'objectif principal est de favoriser le retour ou la fidélisation en emploi des travailleurs d'expérience qui en ont la capacité. Celui-ci existe depuis 2012, est non remboursable et vise à éliminer l'impôt à payer sur une partie du revenu de travail. Dans le budget 2019-2020, il a été bonifié et élargi pour être rendu disponible à partir de 60 ans.

Presque dix ans après sa mise en œuvre en 2012, le crédit d'impôt pour prolongation de carrière a démontré des effets positifs, notamment en ce qui concerne le taux d'activité des travailleurs expérimentés. Il aurait permis de créer environ 27 000 emplois par an entre 2012 et 2019 chez les personnes âgées de 60 ans et plus, par rapport aux années précédant son implantation.

Ces effets positifs ont été exacerbés par les bonifications successives de cette mesure et ont démontré l'intérêt d'incitatifs fiscaux pour ramener ou maintenir les travailleurs expérimentés sur le marché du travail.

Toutefois, dans certaines situations, particulièrement pour les individus et ménages qui touchent de faibles revenus, il est possible que certains travailleurs n'aient pas droit à la pleine mesure du crédit, faute de revenus suffisants. En effet, puisque le crédit est non remboursable, la valeur réelle obtenue est le plus petit montant entre celui permettant la réduction des impôts à zéro et le montant maximum calculé selon les paramètres.

Le second élément d'importance est l'apport du Régime de rentes du Québec (RRQ). Le RRQ est un régime d'assurance publique obligatoire, pour tout travailleur de plus de

18 ans. Il est financé par les cotisations des travailleurs et des employeurs du Québec à parts égales.

Les travailleurs expérimentés qui touchent à la fois des revenus de retraite du RRQ et gagnent des revenus de travail continuent de cotiser au régime en fonction de leur revenu de travail. Ces cotisations donnent droit à un supplément à la rente à partir de l'année suivante.

Selon le fiscaliste Luc Godbout, en fonction de l'âge du travailleur, son statut (salarié ou autonome) et son admissibilité à diverses prestations (comme le Supplément de revenu garanti), « les cotisations additionnelles en échange d'un supplément de rente peuvent rendre le travail moins intéressant » Le rendement des cotisations additionnelles varie également grandement en fonction de l'âge.

Par ailleurs, l'équivalent fédéral du RRQ, le Régime de pensions du Canada (RPC), permet à un travailleur de cesser de cotiser au régime à partir de 65 ans.

Une simulation réalisée par Luc Godbout pour le compte du CC45+ montre que la prise en compte d'une bonification du crédit d'impôt pour prolongation de carrière en le rendant remboursable et en permettant de cesser de cotiser au RRQ aurait un effet significatif sur le revenu d'emploi des travailleurs expérimentés, notamment celles et ceux qui gagnent de faibles revenus.

2.2 INTERNES À L'ENTREPRISE

Afin d'attirer et de retenir les travailleurs expérimentés, les organisations ont intérêt à revoir l'organisation du travail, la nature des mandats qu'elles ont à combler et leur processus de recrutement en faisant preuve de créativité et d'agilité. On ne peut pas maintenir les pratiques traditionnelles et espérer atteindre des résultats différents. L'approche d'aujourd'hui : être à l'écoute et s'adapter aux besoins et réalités de chacun des bassins de main-d'œuvre ; l'approche unique est révolue.

*Manon Poirier, CRHA, directrice générale de
l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*

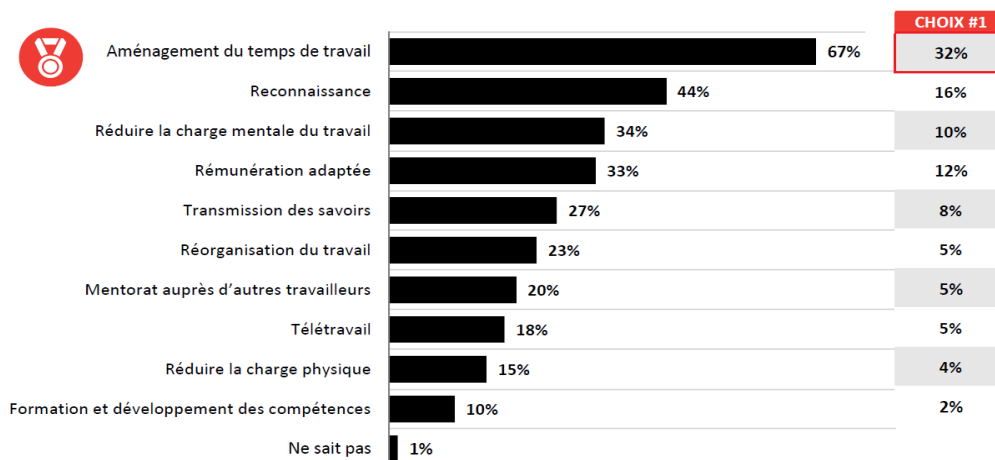
L'aménagement du temps de travail ressort de loin comme étant un élément fondamental de l'attraction des travailleurs expérimentés. Plus des deux tiers des répondants au sondage Léger désireux de rester en emploi ou de revenir en emploi ont identifié cet élément. En outre, il s'agit du premier choix pour près du tiers de ces deux groupes.

Graphique 15 : Principales mesures pour maintenir les travailleurs expérimentés en emploi

MESURES POUR MAINTENIR EN EMPLOI LA MAIN-DOEUVRE EXPERIMENTÉE (TOP 3)

— **Leger**

Q16A – Parmi toutes les mesures et pratiques énoncées précédemment dans les domaines du développement de compétences, de l'aménagement du temps de travail, de la réorganisation du travail et de la transmission des savoirs, de la rémunération, lesquelles vous semblent les plus importantes pour maintenir en emploi votre main-d'œuvre expérimentée ou vieillissante? / Question de classement – Maximum de 3 mentions* / Base : Tous les répondants (n=279)

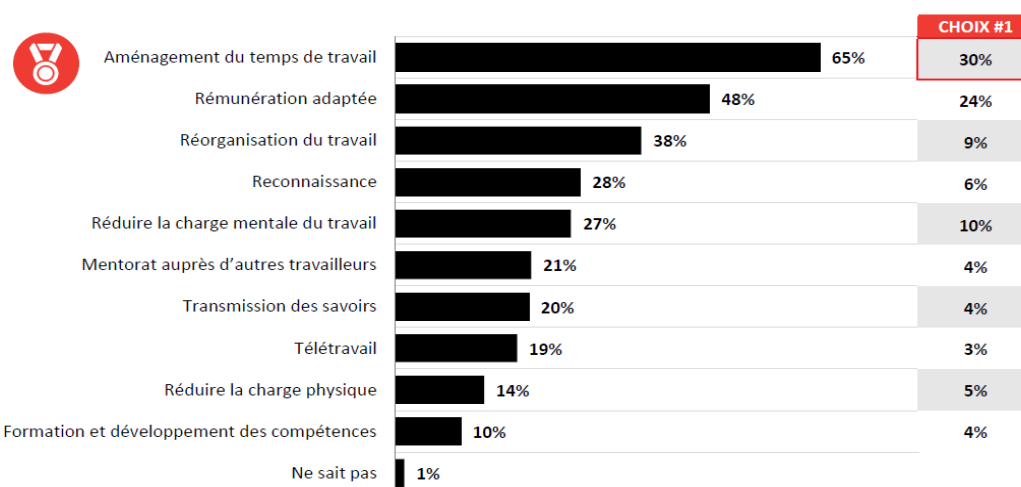


*Le total peut dépasser 100%, car les répondants pouvaient fournir plusieurs réponses.

Source : Tremblay, D.-G. (2022b). *Comment attirer et fidéliser la main-d'œuvre d'expérience : Quelques propositions pour les employeurs.*

Graphique 16 : Principales mesures pour attirer les travailleurs expérimentés en emploi

Q16B – Toujours parmi les mesures et pratiques énoncées précédemment, lesquelles vous semblent les plus importantes ramener en emploi une main-d'œuvre expérimentée? / Question de classement – Maximum de 3 mentions* / Base : Tous les répondants (n=279)



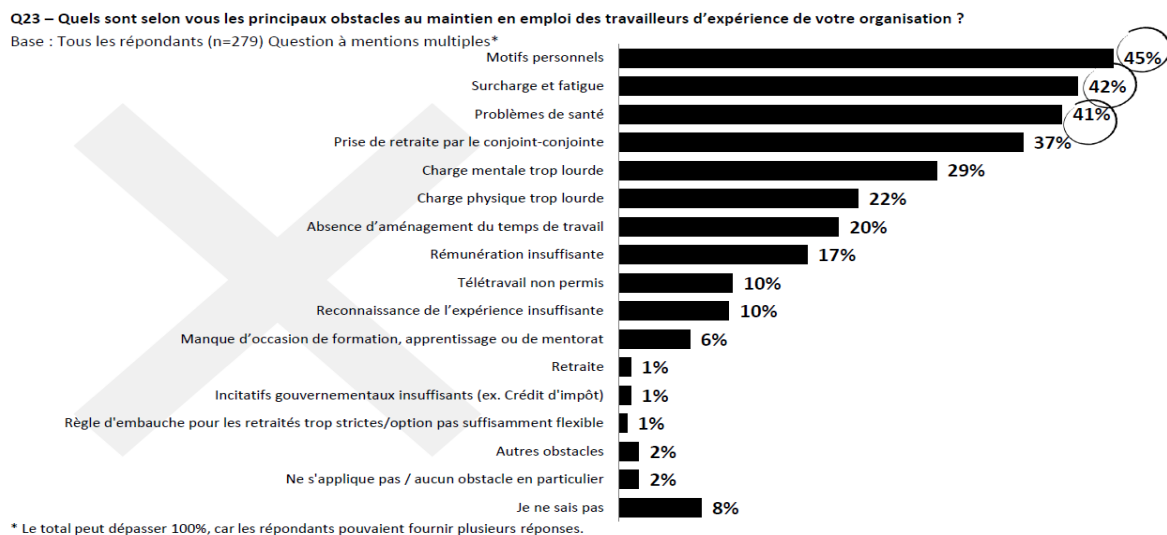
*Le total peut dépasser 100%, car les répondants pouvaient fournir plusieurs réponses.

Source : Tremblay, D.-G. (2022b). *Comment attirer et fidéliser la main-d'œuvre d'expérience : Quelques propositions pour les employeurs.*

2.2.1 LES PRINCIPAUX OBSTACLES

Lorsqu'interrogés par les sondeurs, les travailleurs expérimentés identifient, outre les motifs personnels, familiaux et les enjeux de santé, la surcharge, la fatigue, la charge mentale ou physique et l'absence d'aménagement du temps de travail comme principaux facteurs limitant le maintien en emploi des travailleurs expérimentés.

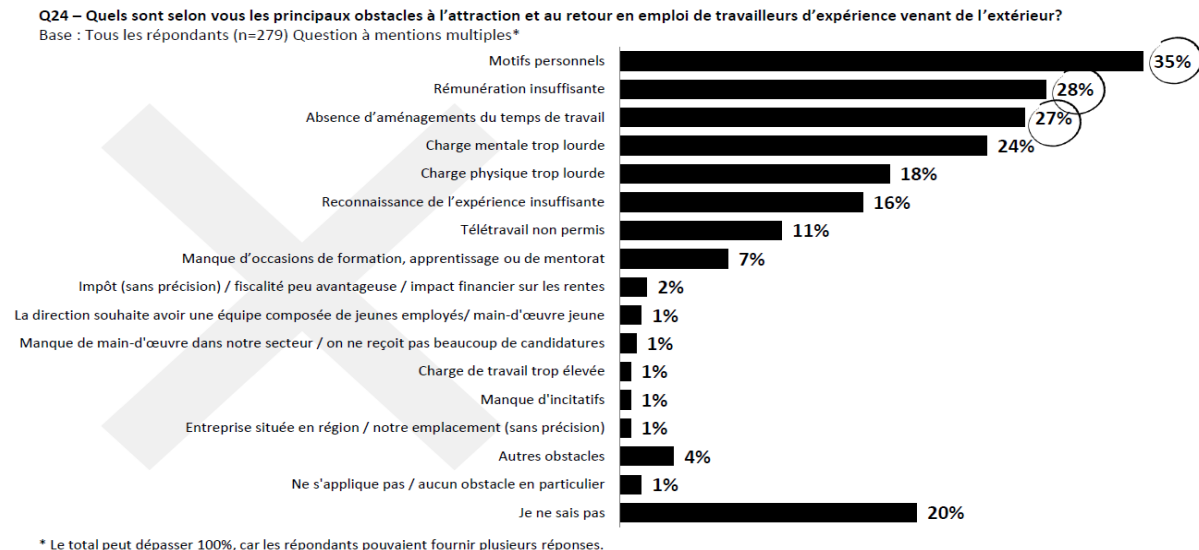
Graphique 17 : Principaux obstacles au maintien en emploi des travailleurs d'expérience



Les mêmes constats s'appliquent quant à l'attraction des travailleurs d'expérience, avec la différence que la rémunération est perçue comme le deuxième élément attractif aux yeux de cette clientèle.

Source : Tremblay, D.-G. (2022b). *Comment attirer et fidéliser la main-d'œuvre d'expérience : Quelques propositions pour les employeurs.*

Graphique 18 : Principaux obstacles à l'attraction des travailleurs d'expérience



Source : Tremblay, D.-G. (2022b). *Comment attirer et fidéliser la main-d'œuvre d'expérience : Quelques propositions pour les employeurs.*

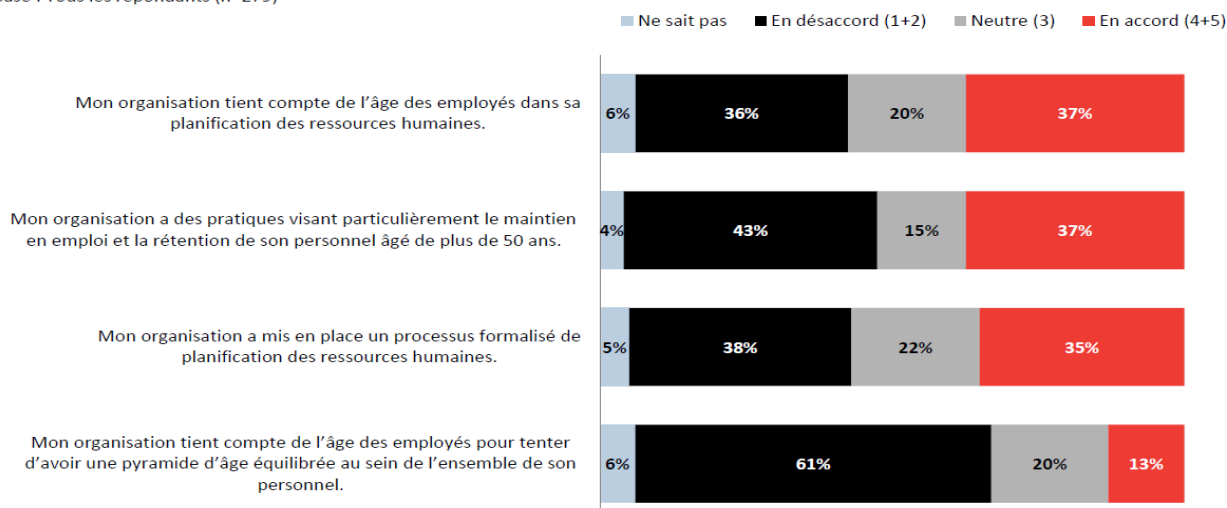
2.2.2 LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Les travailleurs expérimentés sondés au cours de l'année sont très partagés quant à savoir si leur employeur tient compte de l'âge des employés dans sa planification des ressources humaines et si elle a ou non des pratiques favorisant le maintien de ce groupe de travailleurs. Toutefois, très peu estiment que leur organisation s'assure d'avoir une pyramide d'âge équilibrée au sein de leur organisation et encore moins de stratégie visant à recruter spécifiquement des travailleurs de 50 ans et plus.

Graphique 19 : Planification des ressources humaines des 50 ans et plus

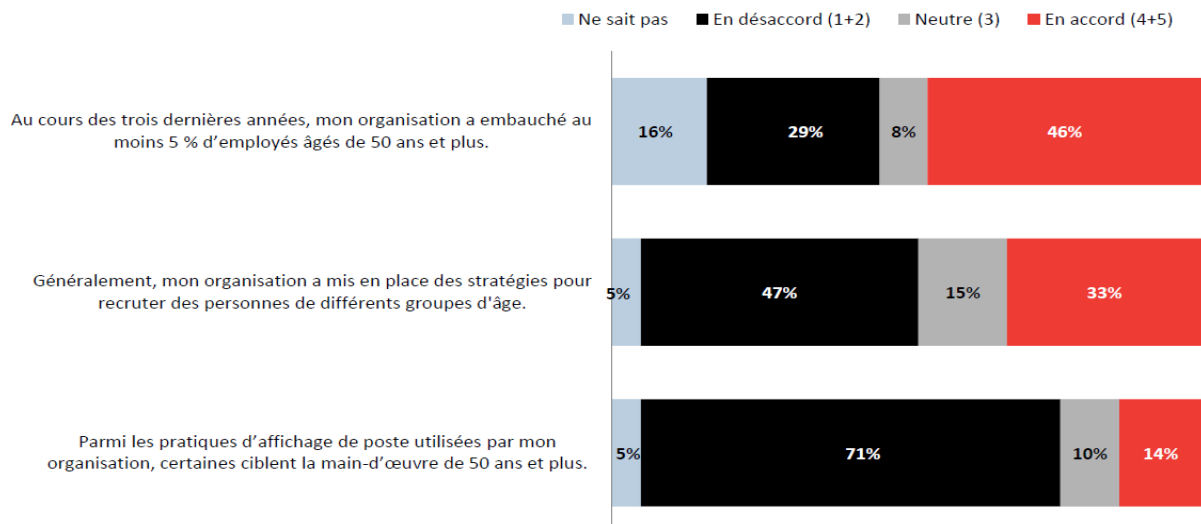
Q8 – Voici une série d'énoncés concernant la planification des ressources humaines, le recrutement de nouveaux employés et leur intégration en emploi. Selon une échelle de réponse allant de 1 - pas du tout d'accord à 5 - tout à fait d'accord, veuillez indiquer la catégorie qui correspond le mieux aux pratiques de votre organisation, qu'elles s'adressent à tous ou exclusivement aux travailleurs âgés.

Base : Tous les répondants (n=279)



Q8 – Voici une série d'énoncés concernant la planification des ressources humaines, le recrutement de nouveaux employés et leur intégration en emploi. Selon une échelle de réponse allant de 1 - pas du tout d'accord à 5 - tout à fait d'accord, veuillez indiquer la catégorie qui correspond le mieux aux pratiques de votre organisation, qu'elles s'adressent à tous ou exclusivement aux travailleurs âgés.

Base : Tous les répondants (n=279)



2.2.3 L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

La grande majorité des employeurs offrent des pratiques d'aménagement qui facilitent la vie des employés. Toutefois, très peu de ces mesures visent exclusivement les travailleurs expérimentés qui peuvent toutefois bénéficier d'autres mesures d'aménagement du temps de travail, comme le télétravail et l'horaire flexible.

Graphique 20 : Principales pratiques de maintien des employés

Q12 – Les pratiques d'aménagement du temps de travail peuvent aussi contribuer à maintenir en poste les employés. Identifiez les pratiques qui correspondent le mieux à celles offertes par votre organisation et, le cas échéant, à qui elles s'adressent.

Base : Tous les répondants (n=279)

	Ne sais pas/ne s'applique pas	Offert à aucun employé	Offert à certains employés ¹	Offert aux employés vieillissants ou expérimentés	Offert à tous les employés	TOTAL OFFERT
La possibilité de faire du télétravail quelques jours par semaine	6%	5%	36%	0%	53%	90%
Mise en place d'autres pratiques visant une meilleure conciliation ²	7%	14%	18%	1%	60%	79%
La possibilité d'avoir un horaire flexible, avec une plage fixe ³	10%	14%	29%	3%	44%	76%
Une semaine de travail réduite à 4 jours (payée 4 jours)	11%	25%	18%	15%	30%	63%
Mise en place d'aménagement individuel de temps de travail	15%	25%	19%	2%	39%	60%
Un travail à temps partiel sur une base volontaire	11%	29%	14%	11%	34%	59%
La possibilité d'avoir un horaire flexible, sans une plage fixe ³	9%	35%	24%	3%	30%	56%
Des jours supplémentaires de congé en cours d'année	12%	35%	9%	3%	41%	53%
Des vacances annuelles plus longues	16%	37%	10%	10%	26%	47%
Une semaine de travail comprimée en 4 jours ⁴	13%	42%	18%	4%	23%	44%
Des journées de travail plus courtes	13%	45%	10%	7%	26%	43%
La possibilité de faire du télétravail à temps plein	11%	49%	21%	2%	16%	39%
La possibilité de travailler seulement certaines périodes de l'année	18%	54%	9%	6%	13%	27%
Travail partagé volontaire (ex.: deux employés se partagent un poste de travail)	22%	53%	9%	3%	13%	25%

¹(ex.: cadres, certaines équipes, etc.)/²vie personnelle et vie professionnelle/ ³heure d'entrée et de sortie selon son choix / ⁴(faire le travail de 5 jours en 4, payé le total des heures habituelles) durant certaines périodes ou toute l'année

36

2.2.4 L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Au-delà de l'aménagement du temps de travail, la question de l'organisation du travail est également perçue comme facilitant la fidélisation des travailleurs plus âgés.

La modification de la charge physique vient en premier lieu des mesures qui pourraient aider à maintenir en emploi des personnes plus âgées, que ce soit par la réduction de la charge ou la quantité de celles-ci.

On observe au graphique suivant que l'allègement des tâches physiques recueille plus d'appui que celles touchant la charge mentale.

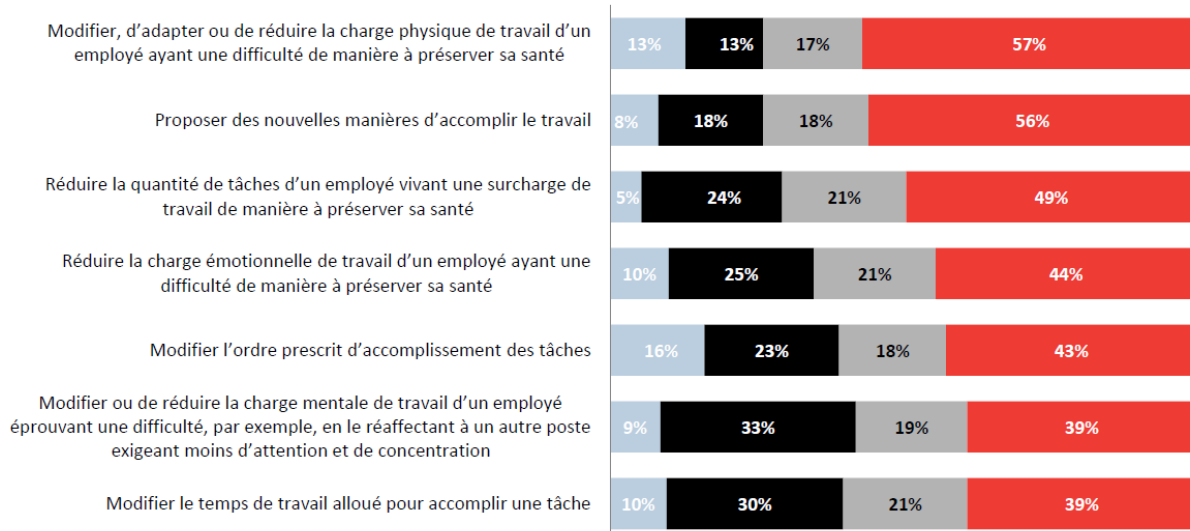
Graphique 21 : Mise en place de pratiques de réorganisation du travail

Q13 – Certains employés rencontrent au cours de leur parcours professionnel des difficultés physiques, cognitives ou émotionnelles. La mise en place de pratiques de réorganisation du travail peut contribuer à les maintenir en emploi.

Selon une échelle de réponse allant de 1 - pas du tout d'accord à 5 - tout à fait d'accord, veuillez indiquer la catégorie qui correspond le mieux aux pratiques de votre organisation, qu'elles s'adressent à tous ou exclusivement aux travailleurs âgés.

Base : Tous les répondants (n=279)

■ Ne sait pas ■ En désaccord (1+2) ■ Neutre (3) ■ En accord (4+5)



2.2.5 L'EMPLOI ET LA PRÉPARATION À LA RETRAITE

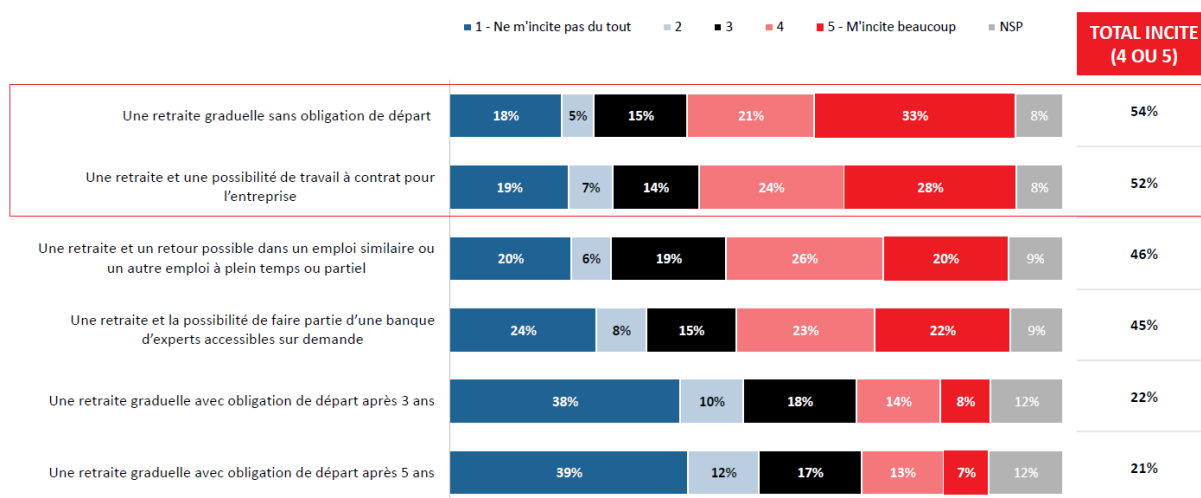
Comme nous l'avons vu à la section 1.2, la forme de préparation à la retraite peut avoir une influence déterminante sur la décision de rester ou non en emploi passé l'âge de l'admissibilité à la retraite.

Plus de la moitié des travailleurs sondés estiment qu'une retraite graduelle ou d'avoir la possibilité de continuer à travailler pour le même employeur sur une base contractuelle permettrait de prolonger la carrière.

Notons que la retraite graduelle accompagnée d'une obligation de départ ne séduit que le quart des répondants.

Graphique 22 : Types de retraites incitant à rester en emploi

TYPES DE RETRAITE INCITANT À RESTER EN EMPLOI (1/2)



Q16. Dans quelle mesure les différents types de retraite et de retour au travail vous inciteraient à rester sur le marché du travail à l'âge de la retraite ?

Base: Tous les répondants, sauf les retraités (n=1 039)

29

2.2.6 LA FORMATION EN EMPLOI

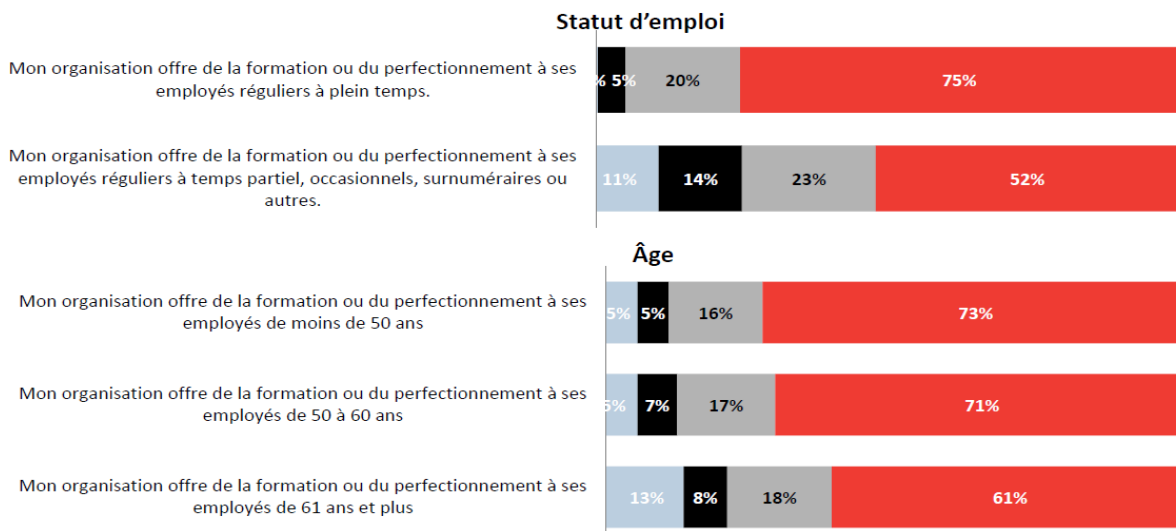
Les graphiques suivants montrent que la question de la formation ne semble pas être un enjeu dans le maintien des travailleurs d'expérience. Pas moins de 71 % des organisations offrent de la formation aux employés de 50 à 60 ans, et plus de 60 % aux employés de 61 ans et plus.

Graphique 23 : Formation en entreprise par groupe d'âge

Q9 – Abordons maintenant la question de la formation en emploi. Voici une série d'énoncés sur le sujet. Selon une échelle de réponse allant de 1- très rarement à 5- souvent, cocher la catégorie qui correspond le mieux aux pratiques de votre organisation.

Base : Tous les répondants (n=279)

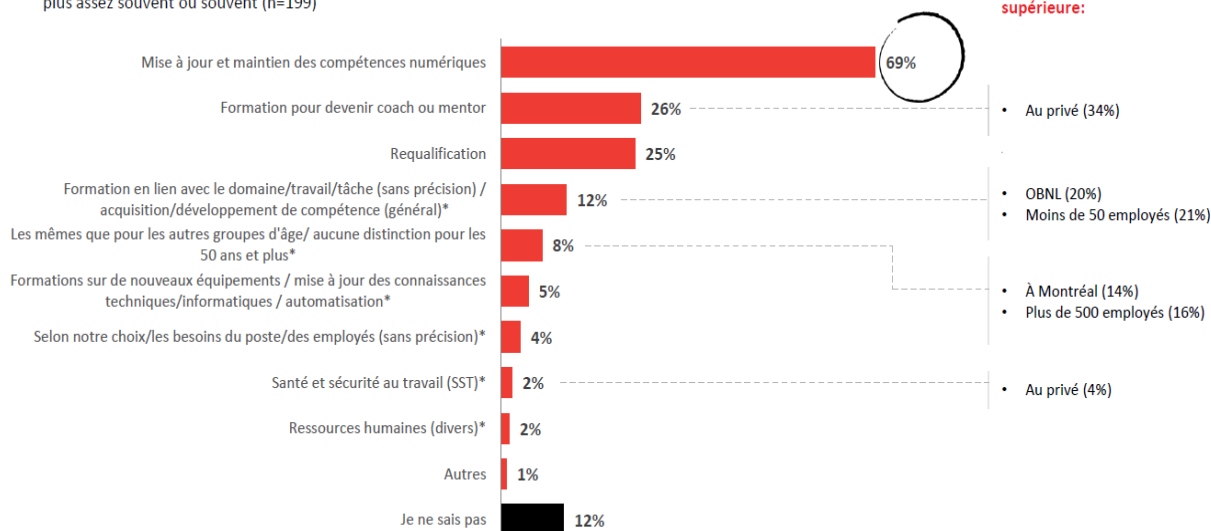
■ Ne sait pas ■ Rarement (très + assez) ■ Strictement pour répondre à un besoin déterminé ■ Souvent (Assez +



Graphique 24 : Types de formation offertes aux 50 ans et plus

Q9B – Quelles sont les perfectionnements ou formations offertes aux employés de 50 ans et plus dans votre organisation?

Mention ouverte* à mentions multiples** / Base : Ceux qui offrent de la formation ou perfectionnement aux employés de 50 ans et plus assez souvent ou souvent (n=199)



* Les codes ont été créés selon les réponses écrites par les répondants. / ** Le total peut dépasser 100%, car les répondants pouvaient fournir plusieurs réponses.

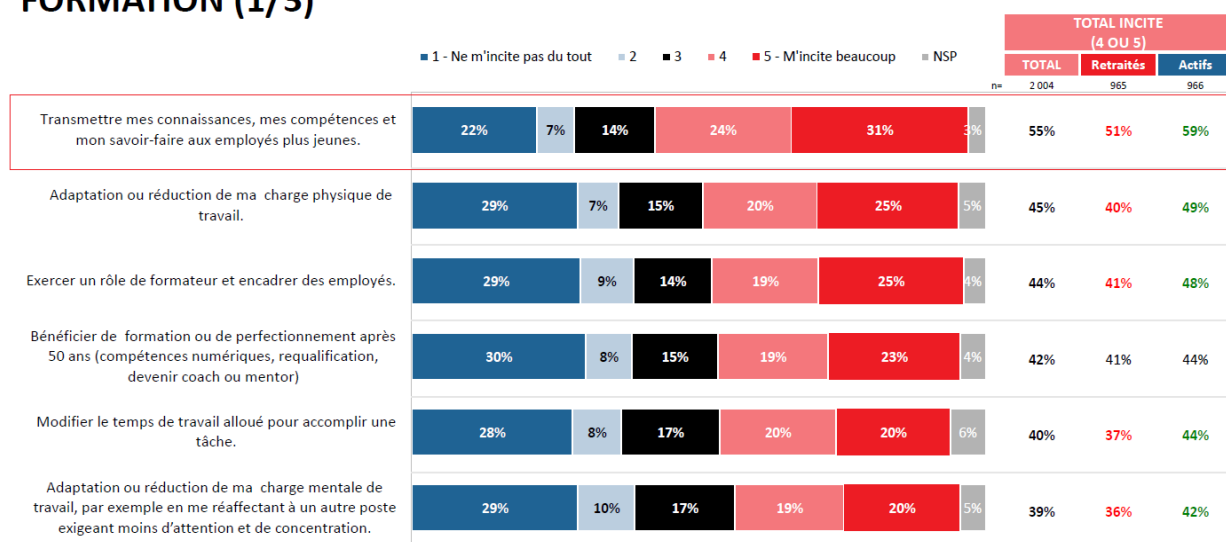
24

On remarque un appétit pour les travailleurs expérimentés de transmettre leurs connaissances aux employés plus jeunes et d'exercer un rôle de formateur. C'est une forme de valorisation du travail des travailleurs qu'une entreprise devrait nettement considérer si elle désire retenir ses employés plus âgés.

Graphique 25 : Pratiques de formation et de réorganisation du travail

PRATIQUES DE RÉORGANISATION DU TRAVAIL OU DE FORMATION (1/3)

LEGER



Q14. À quel point les pratiques de réorganisation du travail ou de formation ci-dessous pourraient vous inciter à rester en emploi dans votre organisation ou vous inciter à revenir en emploi après la retraite?

Base: Tous les répondants (n=2 004)

26

3. LES PISTES PROMETTEUSES

La comparaison avec des programmes mis en place dans d'autres pays est hasardeux étant donné le contexte économique et social différent d'un pays à l'autre.

« Globalement, on peut distinguer deux stratégies de réussite. La stratégie libérale (celle du Royaume-Uni) consiste à supprimer les possibilités de préretraites et à réduire le niveau des retraites ; les seniors sont ainsi obligés de travailler, quitte à accepter des salaires plus bas.

La stratégie des pays nordiques, dite de vieillissement actif, organise une mobilisation sociale autour de l'emploi des seniors. Ces pays ont lancé de vastes campagnes d'information et de formation en direction des entreprises pour les inciter à garder ou à embaucher des travailleurs seniors, à modifier leur politique de gestion des carrières, à développer une politique de formation professionnelle tout au long de la carrière, et à améliorer les conditions de travail. Des labels sont accordés aux entreprises les plus engagées dans l'emploi des seniors. Des campagnes sont lancées en direction des salariés pour les inciter à travailler plus longtemps. La Finlande constitue un exemple de mobilisation sociale autour de l'objectif d'emploi des seniors, axée sur la prise de conscience collective de l'importance de l'enjeu social, mettant en œuvre une stratégie de formation permanente et d'amélioration du bien-être au travail. Ces pays se caractérisent par une moins grande pénibilité du travail, un fonctionnement moins hiérarchique et une meilleure prise en compte des aspirations des salariés, de sorte que le report de l'âge de la retraite y est plus acceptable. La réussite passe donc par un choix de stratégie sociale et par de profonds changements institutionnels. Il faut changer le rapport au travail, soit par la flexibilité des emplois, des statuts et la baisse des salaires, soit, vers le haut, par des efforts de formation et de gestion des carrières pilotés par les partenaires sociaux »⁷

À la lumière de la revue de la littérature et des avis exprimés par les personnes expérimentées par le biais des différents sondages qui leur ont été administrés depuis quelques années, nous pouvons dégager des pistes prometteuses que les entreprises pourraient mettre en place afin de garder en emploi ou d'attirer la main-d'œuvre de 60 ans et plus.

3.1 L'ANALYSE ET LA DESCRIPTION DES TÂCHES

Les gestionnaires se rendent compte que les capacités physiques des personnes changent avec l'âge, y compris la résistance au stress. Il faut donc que les descriptions de tâches soient flexibles, au moins minimalement pour permettre ce type de changement. Les employeurs doivent adopter des pratiques favorables aux travailleurs vieillissants en matière d'analyse de tâches : des diagnostics sur les conditions de travail sont réalisées, comme le repérage des postes à risque, l'analyse des facteurs de risques

⁷ Cornilleau, Gérard et Sterdyniak, Henri, Emploi des seniors : les leçons des pays de réussite, dans Revue de l'OFCE 2008/3 (n° 106).

et la mise en place d'un bilan des conditions de travail sur ces postes, l'analyse ergonomique de postes et le recensement des points pouvant être améliorés.

Les travailleurs de ce groupe d'âge étant potentiellement plus à risque que les plus jeunes, il y aura sans doute intérêt à mener une analyse des tâches sous l'angle de la prévention en matière de santé et de sécurité au travail.

3.2 LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

En vue de trouver une relève adéquate, il est nécessaire de documenter des postes qui ont été occupés longtemps par une même personne. La mise en place d'un « plan de continuité professionnelle » annuel ou le plan de fin de carrière est utile à la planification stratégique des ressources humaines dans la mesure où il permet de connaître les intentions des employés en matière de prise de retraite.

Il apparaît important d'utiliser des indicateurs pour connaître le profil, les attentes et les besoins des employés. Ces données peuvent être obtenues à partir de sondages de satisfaction et le degré de mobilisation des employés, ou encore, de se tenir informé des la proportion d'individus faisant appel à des services de soutien aux proches aidants dans leur programme d'aide aux employés.

3.3 LE RECRUTEMENT, LA SÉLECTION ET L'ACCUEIL

Les entreprises qui sont les plus conscientes de la valeur ajoutée des travailleurs plus âgés vont jusqu'à remplacer un départ à la retraite par une personne approchant l'âge traditionnel de la retraite. Elles économisent ainsi sur les coûts de formation et peuvent miser sur une personne qui restera plus longtemps en poste qu'une personne plus jeune qui souhaiterait acquérir de l'expérience avant de partir ailleurs.

Certaines entreprises ont ainsi mis en place des programmes de sensibilisation destinés aux personnes responsables du recrutement. Des politiques, par exemple, avoir l'obligation d'évaluer au moins une candidature de travailleur âgé pour chaque recrutement, peuvent favoriser l'embauche de travailleurs expérimentés.

Enfin, la participation des employés plus âgés au processus de sélection et d'accueil constitue une bonne pratique en matière de transfert d'expertise et de transition vers la retraite. C'est une excellente façon d'enrichir le poste de l'employé vieillissant en lui donnant l'occasion d'exprimer son opinion sur un candidat qui semble adéquat pour le poste qu'il connaît bien.

3.4 LA FORMATION

Les cas étudiés fournissent divers exemples de supports de formation : la combinaison de formation en ligne, de tutorat et de visites d'instructeurs, les formateurs à l'externe entièrement payés par l'employeur sont autant de moyens pour permettre aux employés de se familiariser avec la nouvelle technologie. Certaines entreprises ont développé des

formations précises quant aux gestes et aux postures adaptées aux travailleurs expérimentés pour éviter les accidents et préserver leur santé.

Conscientes du lien entre l'avancement en âge et le rôle accru comme proche aidant, des entreprises mettent à la disposition des travailleurs expérimentés des formations spéciales aux aidants.

3.5 LE BILAN DES COMPÉTENCES

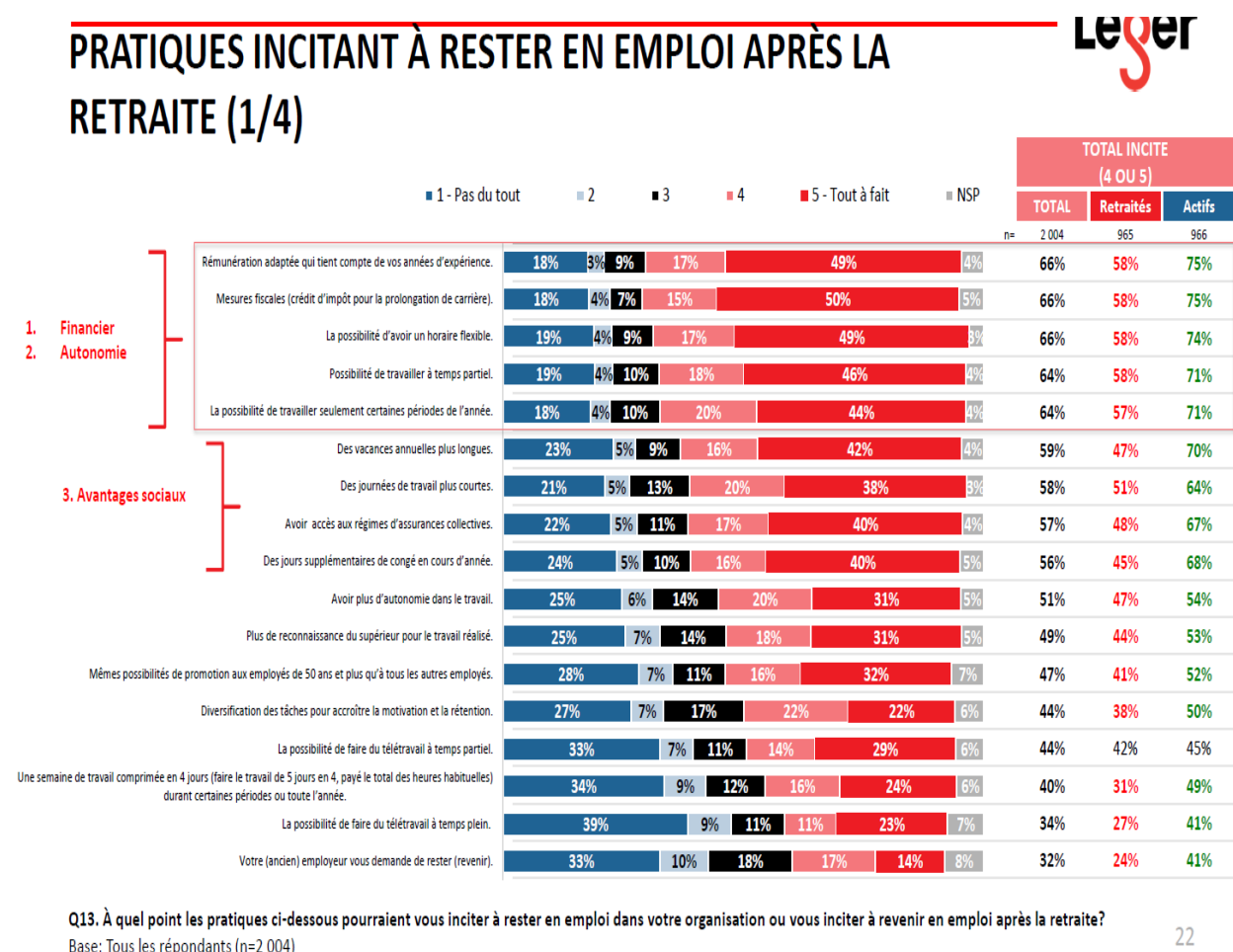
Les plans de fin de carrière sont de bons moments pour faire le point sur les compétences de l'employé. Ceux-ci sont loin de coïncider avec le moment de la retraite, et l'employé peut rester encore de nombreuses années au sein de l'entreprise. Il peut donc être pertinent de lui proposer une formation susceptible de le motiver à reporter le moment de la retraite.

3.6 LE MAINTIEN

Comme l'a démontré la revue de la littérature et le résultat des sondages auprès des travailleurs expérimentés, il est beaucoup plus facile de retenir un travailleur d'expérience que de le convaincre à revenir en emploi après qu'il ait pris sa retraite. Même si nous ne pouvons exclure les éléments qui militent en faveur d'une meilleure attraction des candidats plus âgés, c'est au chapitre du maintien que peuvent s'opérer les principaux changements.

Comme le montre le graphique 26, outre l'aspect financier, ce sont essentiellement des mesures d'organisation du travail (horaire flexible, travailler certaines périodes de l'année, vacances plus longues, etc.) et certains avantages sociaux (notamment l'accès aux assurances collectives) qui peuvent retenir les travailleurs expérimentés.

Graphique 26 : Pratiques incitant à rester en emploi après la retraite



22

Les employeurs qui réussissent le mieux à garder leurs employés expérimentés proposent de nombreux **aménagements des horaires et lieu de travail**. La clé de ce système repose sur une évaluation au résultat plus qu'au processus pour y parvenir. Ces aménagements qui plaisent particulièrement aux 60-69 ans est aussi attractifs dans le contexte de conciliation vie personnelle – vie professionnelle, et est donc aussi intéressante par exemple aux jeunes familles et aux personnes en situation de garde partagée⁸.

Plusieurs employeurs se montrent enclins à offrir une **réduction du temps de travail**, avec des mesures intéressantes par exemple où le temps partiel est accordé sans perte

⁸ Un exemple intéressant venu de Finlande rapporté dans l'article « Emploi des seniors : les leçons des pays de réussite » où l'évaluation des postes se fait sous l'angle de l'adaptation aux travailleurs âgés, mais également par secteurs, ce qui permet d'en faire davantage... « Enfin, des programmes-pilotes ont été lancés dans certains secteurs. Dans l'industrie du papier, par exemple, l'objectif a été de modifier la gestion des carrières, en passant d'un système de préretraite automatique à 55 ans à des évolutions de postes permettant de prolonger les carrières jusqu'à 60 ans Dans le secteur de la grande distribution, l'objectif était d'insister sur l'importance de la clientèle âgée qui préfère avoir des vendeurs d'un âge similaire ; les offres d'emploi incitaient spécifiquement les seniors à poser leur candidature. »

d'avantages sociaux et en maintenant les cotisations patronales aux programmes sociaux comme s'ils étaient à plein temps.

Enfin, l'attribution de **congés spéciaux**, particulièrement pour les proches aidants, a démontré son efficacité. N'ayant pas à avoir recours à leur propre banque de congés pour prendre soin d'un proche, ces congés à utiliser précisément pour des situations reliées aux soins ont démontré leur efficacité pour conserver en emploi les personnes aux prises avec cette situation personnelle.

4. CONCLUSION

En conclusion, les employeurs devraient être accompagnés et soutenus afin de mettre en place des mesures qui reposent sur la flexibilité, l'accompagnement et l'aménagement du temps de travail. Ces mesures peuvent se répartir en quatre grandes catégories :

- Meilleure conciliation vie-travail et organisation du travail : semaine réduite, horaires flexibles, temps partiel volontaire, aménager le temps de travail volontaire, accroître l'offre de vacances ;
- Transition vers la retraite : développer un plan de transition vers la retraite avec objectifs à court et moyen termes, réduction de la pénibilité physique et mentale, examen des postes afin d'évaluer et de réduire la surcharge, la fatigue, la charge mentale ou physique
- Formation : Inclure les 60-69 dans les programmes de formation, utiliser l'expérience des travailleurs expérimentés dans la transmission de leurs connaissances aux employés plus jeunes (rôle de formateur, coach, mentor) ;
- Mesure de soutien aux travailleurs proches aidants : congés spéciaux pour prendre soin d'un parent ou d'un conjoint, offre de formation et service d'aide en ligne.

BIBLIOGRAPHIE

Avantages, Des pratiques exemplaires pour retenir les travailleurs expérimentés, juillet 2022.

Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Godbout, Luc. Travailler au-delà de l'âge de la retraite : est-ce que ça vaut le coût ? : Analyse des mesures fiscales visant à favoriser la participation des travailleuses et travailleurs expérimentés au marché du travail. 2020.

Cornilleau, Gérard et Sterdyniak, Henri, Emploi des seniors : les leçons des pays de réussite, dans Revue de l'OFCE 2008/3 (n° 106), pages 103 à 154

Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus. Simoneau, Félix B. ; Amélie Bernier et Younes Mohamed Benihya. Portrait des personnes âgées de 45 ans et plus sur le marché du travail au Québec : Volume 1 – Vieillessement de la population et recomposition démographique du marché du travail. 2021.

Cousineau, Jean-Michel et Pierre Tircher. Une évaluation de l'effet du crédit d'impôt pour la prolongation de carrière. Cahier de recherche, avril 2021.

FADOQ, Le travail après 50 ans ; Actions et préoccupations du Réseau FADOQ, 2018.

Godbout, Luc et St-Cerny, Suzie, Un regard éclairé sur le travail une fois à la retraite, Université de Sherbrooke, juillet 2022.

Institut de la statistique du Québec, Participation des travailleurs plus âgés au marché du travail et intentions à l'égard de l'âge de la retraite au Québec

Institut du Québec, Le marché du travail des 45 ans et plus au Québec : portrait et analyse

Institut du Québec, Allonger les carrières : défis et opportunités pour pallier les pénuries de main-d'œuvre, octobre 2022.

Léger, Rapport la compétence n'a pas d'âge, Attrait et maintien de la main-d'œuvre expérimentée, avril 2022.

MTESS, L'évolution récente et prévisible du marché du travail ainsi que les enjeux auxquels il fait face, mars 2022

Observatoire de la retraite, La prolongation de la vie active et le système de revenus de retraite au Québec : les enjeux du cumul emploi-retraite, septembre 2022.

Ordre des CRHA, Travailleurs expérimentés : portrait des pratiques actuelles et leviers

Téluq, Maintenir et ramener les travailleurs expérimentés en emploi : guide de bonnes pratiques pour les employeurs, 2017.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2024). Les perceptions des employeurs et les mesures mises en place pour une meilleure rétention de la main-d'œuvre d'expérience au Québec. A paraître dans Interventions économiques. Numéro spécial Âges, vieillissement et parcours de vie. Mai 2024. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/>

Tremblay, D.-G. (2022b). Comment attirer et fidéliser la main-d'œuvre d'expérience : Quelques propositions pour les employeurs. Rapport de recherche sur les pratiques des entreprises à l'endroit de la main-d'œuvre d'expérience remis au projet 'La compétence n'a pas d'âge'. Rapport de recherche diffusé par LCNA et l'université TÉLUQ. Montréal. 22 pages. https://spip.telug.ca/aruc/IMG/pdf/rapport_competence_npda_final_mars.pdf

Tremblay, D.-G. (2022a). Attirer et retenir la main-d'œuvre d'expérience ; la situation au Québec. Rapport de recherche sur les aspirations des travailleurs d'expérience et les pratiques des entreprises. Montréal : Comité consultatif 45+ et université TÉLUQ. 25 pages. https://cc45plus.org/wp-content/uploads/2022/10/Rapport_attirerMO_VF.pdf. Rapport_attirerMO_VF.pdf (cc45plus.org) ; https://cc45plus.org/wp-content/uploads/2022/10/Rapport_attirerMO_VF.pdf

UQAM, Observatoire compétence-emploi, Portrait des personnes âgées de 45 ans et plus sur le marché du travail au Québec, juin 2022.

