



**fccq** | Fédération des chambres  
de commerce du Québec

## Les travailleurs expérimentés : un potentiel sous-exploité

Une étude de la Fédération des chambres de  
commerce du Québec

Le 21 novembre 2018



<b>SOMMAIRE</b> .....	1
AXE 1 : Analyse de la demande.....	6
<b>Réalité du marché</b> .....	6
Retenir les travailleurs expérimentés : une nécessité attrayante.....	13
AXE 2 : Analyse de l'offre.....	15
<b>Profil des travailleurs expérimentés : qui sont-ils réellement?</b> .....	15
<b>Barrières au maintien en poste des travailleurs expérimentés</b> .....	21
AXE 3 : CONCILIER L'OFFRE ET LA DEMANDE.....	27
<b>Mesures de conciliation à l'échelle sociétale</b> .....	27
<b>Mesures de conciliation au moyen de politiques publiques</b> .....	30
<b>Mesures de conciliation en entreprise</b> .....	37
CONCLUSION ET SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS .....	46
LISTE DES CONSULTATIONS .....	47
RÉFÉRENCES.....	48





# NICOLE BOIVIN



## À PROPOS DE L'AUTEURE

Nicole Boivin possède trente-cinq ans d'expérience acquise tant auprès de multinationales qu'auprès d'organismes sans but lucratif, pendant lesquels elle a obtenu de nombreux résultats et dirigé des changements transformationnels. Elle est conseillère stratégique auprès de conseils d'administration et de dirigeants qui ont à traiter de disruption, de technologies émergentes, de fusions et acquisitions et de changements dans la direction et la stratégie. Elle propose une expertise approfondie en gestion du capital humain, plus particulièrement en planification de l'évolution du travail, de la gestion des compétences, de la planification de la relève, en évaluation et élaboration de capacités internes visant à répondre aux nouvelles exigences et en conception organisationnelle.

Au cours d'une carrière fructueuse de 14 ans à Manuvie, M<sup>me</sup> Boivin s'est démarquée comme conseillère de confiance auprès des membres de la haute direction et du conseil d'administration.

Nicole Boivin siège actuellement aux conseils d'administration de Supremex et RES PUBLICA Capital. Par le passé, elle a siégé aux conseils d'administration de Brampton Distribution Holdco, Ontario Power Generation, Passeport pour ma réussite et Harbourfront Centre.

Elle est professeur auxiliaire à la Schulich School of Business de l'Université York et anime la série de balados « Leaders Unplugged » qui brosse le portrait du leadership féminin.

M<sup>me</sup> Boivin est originaire de Sudbury, est complètement bilingue et est titulaire d'un MBA de l'Université Laurentienne qui lui a également décerné un doctorat honorifique en droit.

## SOMMAIRE

Le Québec connaît depuis quelques années une situation économique enviable, notamment en raison d'une croissance fulgurante et d'un taux de chômage historiquement bas. Il subsiste toutefois une ombre au tableau : les tendances démographiques.

La population québécoise est vieillissante, le taux de fécondité reste faible et l'espérance de vie augmente. Ces phénomènes entraînent de sérieuses conséquences sociales et économiques. La pénurie de travailleurs inquiète les organisations, les pouvoirs publics et les différents acteurs de l'économie québécoise. Les statistiques parlent d'elles-mêmes :

- Selon Statistique Canada, en 2030, un Québécois sur quatre aura 65 ans ou plus.
- Les Québécois se retirent du marché du travail de plus en plus tôt : l'âge moyen du départ à la retraite est de 62 ans au Québec, contre 63 ans dans le reste du Canada et 65 ans dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE).

Le contexte démographique actuel impose aux organisations qu'elles considèrent toutes les sources possibles de travailleurs. S'il est vrai que l'espérance de vie de la population québécoise augmente, son état de santé s'améliore aussi, ce qui fait des travailleurs expérimentés une tranche de la population en mesure de contribuer à combler la pénurie de main-d'œuvre, mais ce potentiel est sous-exploité. Encore faut-il savoir comment garder ces travailleurs sur le marché du travail.

### **Maintenir en poste les travailleurs expérimentés : de l'idée à l'action!**

Le présent rapport présente les résultats d'une étude commandée par la Fédération des chambres de commerce du Québec.

Les principaux objectifs de cette étude sont les suivants :

1. Évaluer la situation de sous-utilisation du potentiel des travailleurs expérimentés
2. Cerner les meilleures pratiques nationales et internationales qui peuvent être appliquées dans le contexte de la réalité québécoise
3. Proposer des moyens efficaces de maintien en poste des travailleurs expérimentés, tant pour les entreprises que sur le plan des politiques publiques

### **La pénurie de main-d'œuvre place les entreprises en mode séduction**

Grand nombre de recherches et d'enquêtes traitant du sujet indiquent que la pénurie de main-d'œuvre est une dure réalité qui pourrait perdurer, d'autant plus que les scénarios économiques pour le Québec sont optimistes et laissent présager une croissance soutenue.

La demande des organisations dépasse largement le nombre de travailleurs disponibles sur le marché.

Ce déséquilibre de l'offre et de la demande entre les travailleurs actifs et les organisations place les travailleurs en position de force, notamment les travailleurs expérimentés.

Nous prévoyons que ce déséquilibre entre l'offre et la demande stimulera une forte concurrence entre les entreprises pour attirer et conserver les travailleurs et offrir plus d'options aux travailleurs expérimentés.

### **Mieux comprendre l'offre et la demande pour gérer le déséquilibre**

- **La première partie de ce rapport posera un regard sur la demande en matière de travailleurs expérimentés** par la revue des réalités de marché et du contexte qui entourent la pénurie de main-d'œuvre. Nous traiterons des coûts liés à la main-d'œuvre et des besoins émergents du marché devant les perturbations et tendances actuelles.
- **Ensuite, le rapport brossera le portrait de l'offre de travailleurs expérimentés**, tiré du résultat de nos consultations et de recherches secondaires sur le profil des travailleurs expérimentés et des barrières à leur maintien en poste.
- **Enfin, nous traiterons de la valeur de l'expérience qu'apportent les travailleurs expérimentés et des avantages qu'aurait le Québec à miser sur eux.** Cette section sera consacrée aux mesures permettant de concilier offre et demande. Une série de recommandations suit. Notre rapport s'appuie effectivement sur un diagnostic approfondi, fondé sur deux sources de recherche :
  - Plusieurs consultations auprès d'entreprises québécoises et canadiennes, incluant des petites et moyennes entreprises (PME), d'associations et ordres professionnels, d'un syndicat et d'universités
  - Des recherches secondaires basées sur des publications nationales et internationales fiables permettant de recenser les expériences à succès de maintien en poste des travailleurs expérimentés dans le monde

### **Le maintien en poste des travailleurs expérimentés : une stratégie gagnante**

Le maintien en poste des travailleurs expérimentés est une stratégie qui pourrait profiter au marché québécois en permettant de maintenir le cap prévu de croissance du PIB de la province. En effet, le manque de travailleurs disponibles sur le marché peut constituer un frein important à la croissance du Québec et de ses entreprises.

Le maintien en poste des travailleurs expérimentés permet également aux entreprises de réduire plusieurs risques et d'augmenter leur rendement.

- **Le contexte actuel de pénurie entraîne des risques menaçant la continuité d'exploitation des entreprises.** Ces dernières subissent des pertes en matière de productivité, de clientèle ou d'occasions d'affaires en raison de prolongements dans les délais de production ou de retards de livraison.
- **Le maintien en poste des travailleurs expérimentés permet de réduire les coûts de remplacement de personnel.** Ces économies incluent les coûts liés au processus de sélection, de recrutement et de formation formelle et informelle. Des économies peuvent aussi être réalisées sur les coûts liés aux heures supplémentaires effectuées par les travailleurs sur place ou par des travailleurs temporaires en raison d'une situation de sous-effectif.

### **L'expérience des travailleurs expérimentés : une valeur inestimable**

Investir dans le maintien en poste des travailleurs expérimentés revient à bénéficier de la valeur tangible et intangible de leur expérience. Les recherches et études mentionnent plusieurs avantages à cette pratique, tirés de la valeur de l'expérience des travailleurs expérimentés : ils sont autonomes et possèdent une bonne connaissance des rouages de l'organisation et de ses partenaires (clientèle, fournisseurs et divers prestataires).

Les études montrent que, selon les gestionnaires, la productivité des travailleurs expérimentés est supérieure à celle de leurs pairs plus jeunes, avec tout ce que cela peut représenter en termes de gain de compétitivité et de qualité.

La direction de METRO affirme qu'ils travaillent « mieux, souvent plus efficacement et de manière plus sécuritaire ». Enfin, leur durée d'occupation d'emploi au sein d'une même entreprise est largement plus élevée que celle des plus jeunes travailleurs, ce qui peut justifier pleinement les investissements en formation qui leur sont consacrés.

### **Les leçons apprises ailleurs dans le monde : coordination, flexibilité, formation, sensibilisation, et plus encore**

L'analyse de l'expérience internationale démontre l'importance d'un environnement où les parties prenantes concernées (gouvernements, organisations, associations professionnelles, syndicats, universités, etc.) travaillent de concert et coordonnent leurs efforts et initiatives.

À ce sujet, le Québec compte de nombreuses mesures, pratiques et initiatives axées sur le maintien en poste des travailleurs expérimentés. Cela démontre que le sujet préoccupe l'ensemble des acteurs économiques, mais plus de concertation et de coordination à cet égard sont nécessaires.

Sur le plan opérationnel, plusieurs pratiques ayant connu du succès à l'échelle nationale et internationale peuvent être mises en œuvre. Des conditions de travail plus flexibles ou encore la formation et le perfectionnement favoriseront le maintien en poste des travailleurs expérimentés.

Toutefois, les expériences internationales à succès, comme celles du Japon ou de la Finlande, démontrent que ces pratiques doivent s'insérer dans une approche holistique et proactive. Elles ne devraient pas être des initiatives isolées. De fait, elles découlent d'un dialogue social, passant notamment par une campagne de sensibilisation à plusieurs niveaux afin d'amorcer les changements d'attitudes et de comportements négatifs envers les travailleurs expérimentés.

### **Briser les mythes liés à l'âge : les travailleurs n'ont pas de « date de péremption »**

Préparer le terrain aux changements politiques et institutionnels nécessite de faire évoluer le rapport qu'entretient la société avec l'âge, au moyen de l'information et de la communication sur plusieurs fronts. Cela requiert de déboulonner certains mythes entourant l'âge, qui portent atteinte aux travailleurs expérimentés.

Le maintien en poste proactif des travailleurs s'insère dans une logique de continuum des âges : les plus jeunes seront les travailleurs expérimentés de demain. Reconnaître ce fait incite les entreprises à appliquer un leadership inclusif pour toutes les générations et à mettre en œuvre des approches de ressources humaines qui mettent l'accent sur le cycle de vie complet des employés.

Les travailleurs expérimentés ne constituent pas un groupe homogène. D'une part, il n'existe pas de consensus quant à la définition du critère de l'âge, d'autre part, plusieurs variables peuvent influencer le profil du travailleur expérimenté : genre, situation familiale, enfants à charge, éducation, nature de l'emploi (p. ex., cols bleus ou cols blancs).

### **Donnons la chance à tous les travailleurs de contribuer à notre économie**

Chaque organisation devra comprendre ses travailleurs expérimentés afin d'être en mesure de personnaliser ses investissements dans les stratégies de maintien en poste et d'adopter des pratiques ciblées et efficaces.

Le rapport présente des mesures et des recommandations concrètes pour une conciliation efficace de l'offre et de la demande des travailleurs, tant sur le plan des politiques publiques qu'en entreprise.

	<b>Mesures</b>	<b>Recommandations</b>
<b>En société</b>	Déboulonner les mythes et les stéréotypes âgistes	Mener une campagne de sensibilisation québécoise
<b>Sur le plan des politiques publiques</b>	Créer des partenariats public-privé	Redoubler les efforts de coordination et de diffusion
	Mettre en place des incitatifs financiers et fiscaux	Mettre l'accent sur les incitatifs fiscaux et législatifs favorisant le maintien en poste des travailleurs expérimentés
<b>En entreprise</b>	Ajuster les pratiques de travail	Reconnaître la valeur de l'expérience
		Cerner le profil des travailleurs expérimentés québécois pour personnaliser les pratiques de maintien en poste pour les profils types

En bref, l'analyse de la situation démontre hors de tout doute que ces transformations seront essentielles pour les entreprises québécoises qui veulent assurer leur pérennité, car en situation de pénurie de main-d'œuvre, c'est aux travailleurs expérimentés que reviendra la liberté de choix.

## AXE 1 : Analyse de la demande

### Réalité du marché

Le vieillissement de la population du Québec est le résultat de deux tendances démographiques : une baisse de l'indice de fécondité et une augmentation de l'espérance de vie. En conséquence de ces tendances démographiques, l'âge moyen de la population active augmente et son nombre diminue. Cette évolution nuit au rendement des organisations dans les prochaines décennies en entraînant une pénurie de travailleurs, situation qui ira en s'intensifiant.

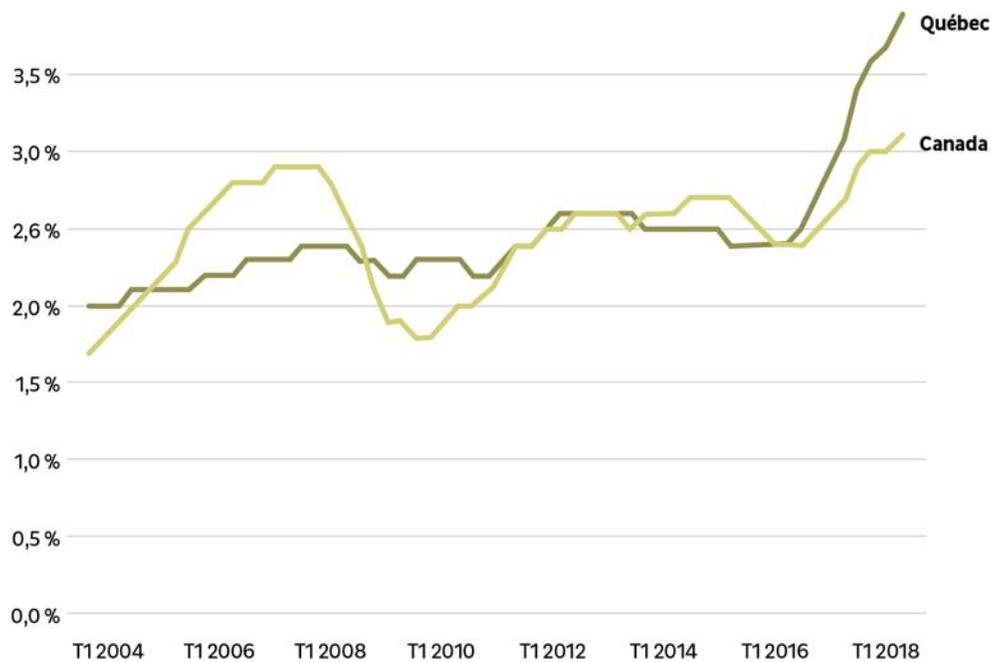
### La pénurie de main-d'œuvre : l'ombre au tableau

Les médias québécois ont largement relayé l'information de Statistique Canada sur le taux de chômage, au plus bas depuis 1976, qui s'élevait à 5,2 % en octobre 2018<sup>1</sup>.

Conforme à la moyenne nationale, le taux de chômage du Québec est semblable à celui du reste des pays de l'OCDE. L'heure devrait être à la célébration.

Cependant, la faiblesse de ce taux de chômage a un effet pervers sur l'économie. Il amplifie les conséquences de la pénurie de travailleurs, qui représente une autre réalité du marché de l'emploi québécois. Cette problématique, qui s'étend au-delà des frontières de la province et du pays, représente un coût important pour les organisations et entraîne une forte demande de travailleurs.

### Taux de postes vacants



Source : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

## L'origine de la pénurie

La pénurie de travailleurs qui caractérise le marché de l'emploi québécois découle d'un contexte de forte croissance économique ainsi que des profonds changements démographiques que connaît la population québécoise.

1. **Une croissance économique enviable** : L'économie québécoise se porte bien. Comparativement à la période correspondante de 2017, le PIB a crû de 3,2 % au cours des cinq premiers mois de 2018, soit plus que la croissance du PIB canadien, évaluée à 2,7 %. Tous les secteurs ne contribuent pas à parts égales à cette croissance, la progression la plus forte provenant des secteurs de la fabrication et de la construction<sup>2</sup>.
2. **Transformation du paysage démographique québécois** : Une comparaison des caractéristiques démographiques du Québec de 2018 et de celles d'il y a 30 ans met en lumière des différences fondamentales, qui font baisser le taux d'activité de la population.

Alors qu'en 1956, **l'indice synthétique de fécondité**<sup>i</sup> (nombre d'enfants par femme) était de 3,9, il a baissé pour s'établir à 1,59<sup>3</sup> en 2017. La hausse du coût de la vie, l'efficacité de la contraception, l'augmentation de la présence des femmes sur le marché du travail et le désir social d'avoir de plus petites familles font partie des facteurs socioéconomiques qui expliquent cette baisse.

L'âge moyen des Québécois est de plus en plus élevé. En 2017, **l'espérance de vie** au Québec était de 80,6 ans chez les hommes et de 84,5 ans chez les femmes<sup>4</sup>. À titre de comparaison, l'espérance de vie était de 74,5 ans chez les hommes et de 80,9 ans chez les femmes en 1997. Ce prolongement de l'espérance de vie est attribuable aux progrès notoires réalisés dans la prévention et le traitement des maladies touchant les Québécois en âge avancé, notamment les maladies circulatoires et les cancers.

À mesure que l'indice de fécondité diminue et qu'augmente l'espérance de vie, la proportion de la population dépassant un certain âge augmente également. Ce phénomène, connu sous le nom de **vieillesse de la population**, se produit dans le monde entier.

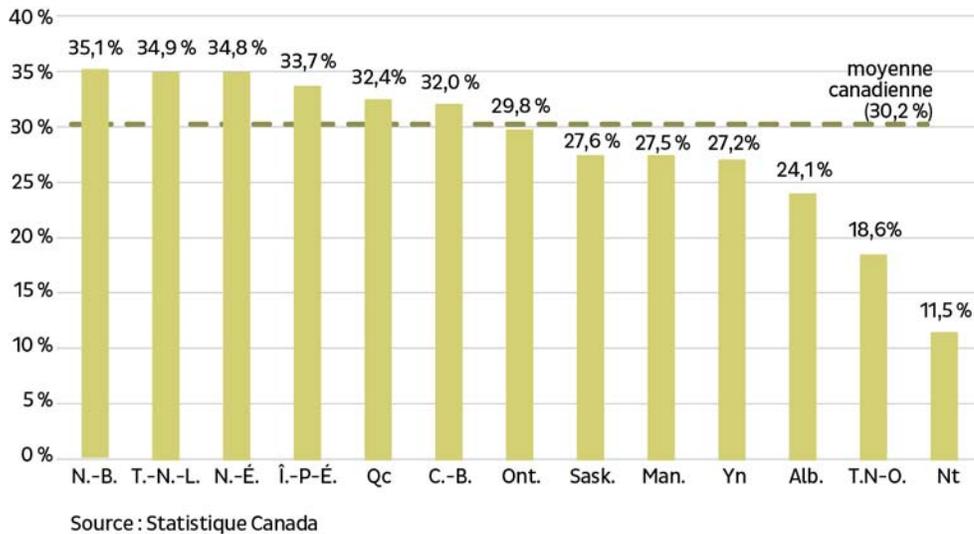
L'Organisation des Nations Unies<sup>5</sup> estime qu'en 2017, le nombre de personnes âgées de 60 ans et plus dépassait les 962 millions et représentait 13 % de la population globale. Actuellement, le Japon bat le record de la population la plus vieillissante (âgée de plus de 60 ans), qui compose 33 % de sa population totale, contre 28 % pour la Finlande et l'Allemagne, et 23 % au Canada (25,5 % pour le Québec). Les projections évaluent à 1,4 milliard le nombre de personnes âgées de plus de 60 ans d'ici 2030, et à 2,1 milliards en 2050. Ce changement touche la structure de la pyramide des âges québécoise et canadienne.

---

<sup>i</sup> Statistique Canada définit l'indice synthétique de fécondité par le nombre d'enfants qu'aurait hypothétiquement une femme au cours de sa vie reproductive si elle connaissait les taux de fécondité par âge observés au cours d'une année donnée.

Au Canada, le nombre de personnes âgées de plus de 55 ans, qui était de 6 millions en 1990, est passé à 11 millions en 2016<sup>6</sup>. Les experts prévoient le maintien de cette tendance haussière, estimant à 17 millions la population canadienne de plus de 55 ans d'ici 2036, soit près de la moitié de la population totale. La tendance canadienne pourrait être plus prononcée au Québec, le pourcentage des personnes âgées de plus de 55 ans étant de 32 % en 2016, soit légèrement plus que la moyenne nationale (30 %)<sup>7</sup>.

### Pourcentage des personnes âgées (55 ans et plus) sur l'ensemble de la population totale, par province, Canada, 2016



### Quels sont les secteurs les plus touchés par la pénurie?

Au Québec, les effets de la pénurie de main-d'œuvre se font sentir davantage dans certains secteurs et varient en fonction de la taille de l'organisation ou de la région observées.

#### - Intensité de la pénurie par taille

Selon les chiffres de Statistique Canada, au Québec et au Canada, les organisations se répartissent par taille comme suit<sup>8</sup> :

Données de 2015	Québec		Canada	
	Nombre d'entreprises	%	Nombre d'entreprises	%
Petite (1-99 employés)	235 075	98,0 %	1 143 630	97,9 %
Moyenne (100-499)	4 301	1,8 %	21 415	1,8 %
Grande (500 et plus)	590	0,2 %	2 933	0,3 %
	<b>239 966</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 167 978</b>	<b>100,0 %</b>

Ces données mettent en évidence le fait que la majeure partie du tissu économique québécois est composée de petites et moyennes entreprises (PME), dont un peu plus de la moitié comptent

un effectif très restreint, comme l'indique le tableau suivant issu d'une étude de l'Institut de la statistique du Québec<sup>9</sup>.

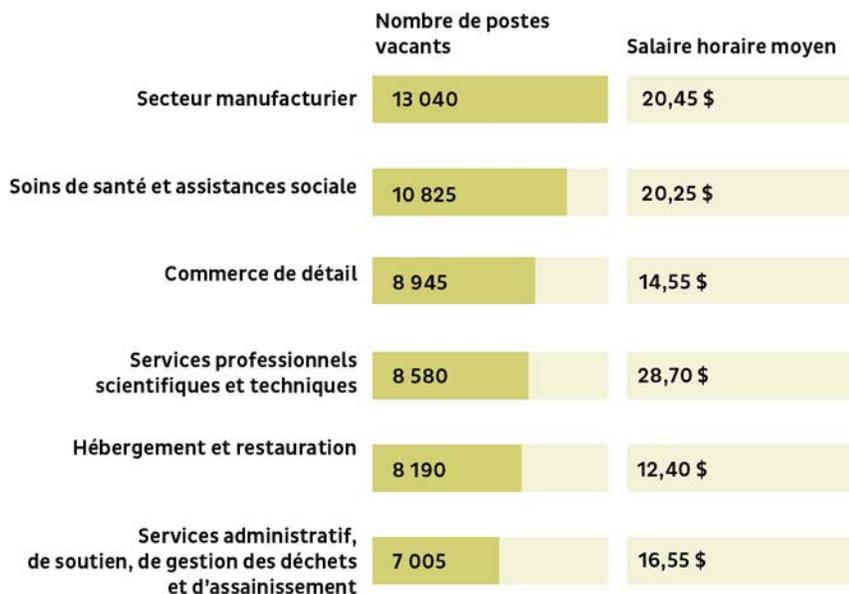
Pourcentage des PME par effectif (données de 2014) en %

1 à 4 employés	51,5
5 à 19 employés	34,0
20 à 99 employés	13,1
100 à 499 employés	1,4
	<b>100,0</b>

Les petites entreprises connaissent un taux de postes vacants plus élevé, car elles ont plus de difficulté que les plus grandes organisations à recruter les bonnes personnes. Ce sont précisément les entreprises de moins de 100 employés qui sont les plus exposées à la pénurie de travailleurs. La récente étude de la Banque de développement du Canada<sup>10</sup> indique que 39 % des petites et moyennes entreprises interrogées dans le cadre de son enquête connaissaient des difficultés de recrutement en raison de la pénurie de travailleurs.

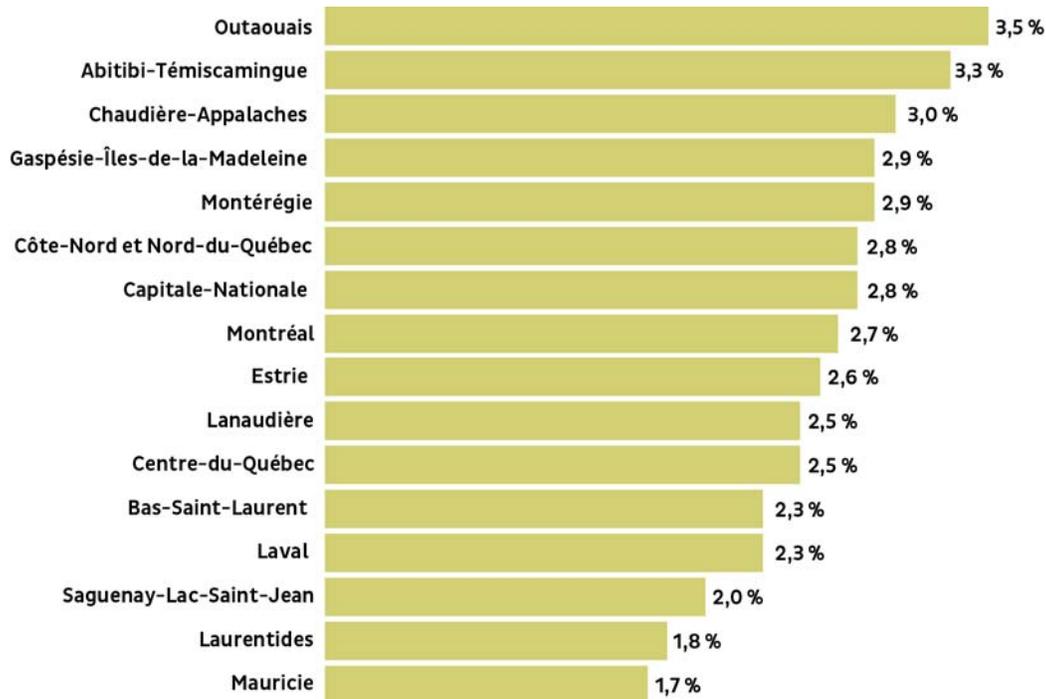
- **Secteurs les plus touchés** : Le graphique suivant présente les secteurs québécois les plus touchés par la pénurie, exprimés en nombre de postes vacants pour le premier trimestre de 2018.

### Secteurs les plus touchés par la pénurie au Québec, 2018



- **Régions du Québec les plus touchées**<sup>11</sup> : Cette difficulté à trouver des employés est particulièrement criante en Outaouais, mais aussi en Abitibi-Témiscamingue et dans la région Chaudière-Appalaches.

## Postes vacants par région au premier trimestre de 2018



### Risques liés à la pénurie de travailleurs expérimentés

L'inquiétude liée à la pénurie de travailleurs est attribuable aux conséquences potentiellement graves de celle-ci et aux coûts élevés pouvant être générés pour l'organisation. En effet, dans le contexte actuel, la perte de travailleurs expose l'organisation à des risques opérationnels et stratégiques qui pourraient être atténués par le recours au maintien en poste des travailleurs expérimentés.

- **Risques liés à la continuité d'exploitation** : Ce sont les risques qui menacent la pérennité de l'organisation. Liés à la pénurie de main-d'œuvre, ces risques constituent des freins à la croissance tels que des pertes de productivité, de clientèle ou d'opportunités en raison de prolongements dans les délais de production ou de retards de livraison. Dans des cas extrêmes, la pénurie de travailleurs peut menacer la continuité d'exploitation de l'organisation.
- **Risques liés à la hausse des coûts d'exploitation** : Les entreprises qui ne sont pas en mesure de maintenir en poste leurs travailleurs expérimentés font face à des coûts de remplacement de main-d'œuvre, que peut faire augmenter une pénurie. Notons les points suivants :
  - o La hausse des coûts liés au processus de sélection, de recrutement et de formation (officielle et officieuse) des nouvelles recrues par rapport aux coûts de maintien en poste des travailleurs expérimentés (salaires et avantages sociaux).

Suivant le poste occupé, les recherches évaluent le coût de remplacement d'un travailleur à 37,5 % de son salaire annuel<sup>12</sup>, en moyenne. Dans la même lancée, une étude d'IBM<sup>13</sup> établit le coût de remplacement d'un employé qualifié à un montant allant de 75 000 à 450 000 dollars américains, excluant le salaire de l'employé.

Cela ne tiendrait compte que du coût associé au recrutement du nouvel employé, du temps alloué à sa formation et à son adaptation aux particularités du poste, et des éventuelles erreurs qu'il commettrait pendant sa période d'apprentissage.

- La hausse des coûts liés aux heures supplémentaires effectuées par les travailleurs sur place ou par des travailleurs temporaires en raison du sous-effectif représente également un risque de hausse des coûts d'exploitation en raison de la pénurie.
- La hausse des coûts associés à la surcharge de travail en période de croissance dans un contexte de pénurie de travailleurs. Cette situation peut entraîner une détérioration du climat de travail et de la motivation des employés, une augmentation de l'absentéisme, des accidents de travail et des coûts associés, voire une augmentation du taux de roulement.
- La hausse des différentes pertes subies par l'organisation lors de la phase d'apprentissage des nouvelles recrues, soit par la dégradation de la qualité des produits finis ou des services en raison d'erreurs imputables à l'apprentissage de la nouvelle recrue, ou des employés en place, sollicités par le nouvel employé.
- La perte de connaissances, tacite ou explicite, de l'organisation.

Le maintien en poste des travailleurs expérimentés permettrait d'atténuer les risques précédents pour les organisations. Dans une perspective plus macroéconomique, le Québec a également des bénéfices à tirer de la rétention des travailleurs expérimentés. D'une part, l'activité chez les travailleurs matures contribue à préserver leur santé, ce qui réduirait les dépenses publiques en santé et le fardeau social causé par la population qui ne jouit pas de revenus d'emploi ou de retraite suffisants. D'autre part, contrecarrer les effets de la pénurie permettrait de maintenir le cap sur la croissance du PIB de la province.

## Besoins émergents

Le contexte socioéconomique québécois est marqué par de nouvelles réalités, telles que la baisse du taux de chômage et le vieillissement de la population, qui transforment les règles du jeu. Depuis 2007, la population active, chez les Québécois âgés de 65 ans et plus, est celle qui a vu son taux d'activité croître de la manière la plus intense sur le marché du travail. En effet, le nombre de travailleurs de 65 ans et plus est passé de 62 000 personnes en 2007 à 162 500 en 2017. Au Québec, la croissance du taux d'activité la plus importante se retrouve donc dans cette tranche d'âge.

Pour leur part, les organisations québécoises sont également confrontées à des perturbations permanentes qui transforment drastiquement leurs façons de travailler.

Une perturbation majeure est **l'arrivée massive des nouvelles technologies** dans divers secteurs. Dans plusieurs domaines, cette transformation a entraîné un besoin en nouvelles compétences spécifiques basées sur les nouvelles technologies. Selon un rapport de McKinsey<sup>14</sup>, le monde assistera à une inversion dans la nature des compétences majoritairement demandées sur le marché d'ici 2030.

Il est prédit que les compétences physiques et manuelles, représentant la majorité des heures travaillées jusqu'à maintenant, seront reléguées au second plan en faveur des compétences techniques et de savoir-être. Par exemple, l'analyse et l'interprétation des données, et l'utilisation de logiciels spécifiques deviendront de plus en plus des compétences clés dans le secteur financier. Autre exemple, dans le secteur minier, les organisations commencent à embaucher des spécialistes en analyse de données.

De plus, des compétences qui échappent encore aux machines, comme la prise d'initiatives, le leadership ou la gestion d'équipe, deviendront de plus en plus recherchées. L'étude conclut donc que l'approche de préparation des travailleurs au marché ne sera plus basée sur les connaissances, mais sur les compétences transversales et l'apprentissage continu<sup>15</sup>.

Par ailleurs, dans un marché hautement concurrentiel, où le client est de moins en moins patient et où l'optimisation des coûts fait partie des facteurs clés de succès, les organisations mettent l'accent sur la flexibilité pour répondre aux besoins du marché. Ainsi, de nouvelles formes d'organisation du travail sont mises en place et reflètent le besoin en flexibilité pour persévérer dans le marché actuel. **L'économie du partage**<sup>16</sup> en est un exemple éloquent.

Cette forme de travail a rendu désuet le concept de l'emploi à vie. L'économie du partage a recours à des professionnels capables de travailler sur des projets à court terme fortement innovants et variés. La gestion par projet est toutefois grandement facilitée par l'accès à la technologie. L'économie du partage, par l'émergence de plateformes telles qu'Uber, Airbnb, Etsy, Didi Kuaidi, Deliveroo et TaskRabbit, génère un besoin en travailleurs temporaires et autonomes.

Comme le mentionnent Helen Hirsh Spence et Debra Yearwook dans leur recherche sur les travailleurs âgés<sup>17</sup>, la société de recrutement Ranstad Canada estime que le nombre de travailleurs autonomes et de personnes travaillant sur des projets à court terme augmente à un rythme soutenu au Canada. Il est estimé à 30 % de la population active et devrait atteindre 35 % d'ici 2025. Compte tenu du contexte démographique de vieillissement de la population, l'économie du partage pourrait convenir aux travailleurs expérimentés qui seraient à la recherche de flexibilité.

*Face à ces besoins émergents, les organisations québécoises doivent faire preuve de souplesse et d'adaptation. Une pénurie de travailleurs ne pourrait que les affaiblir davantage devant toutes ces perturbations.*

Enfin, l'enquête réalisée par EY en 2018<sup>18</sup> identifie plusieurs mégatendances qui bouleversent le marché du travail mondial. Ce qui en ressort est que **les barrières d'entrée aux marchés s'effritent** face aux innovations numériques, aux acquisitions de compagnies dans des secteurs différents et d'alliances interindustrielles qui facilitent la pénétration de nouveaux marchés.

De nouveaux modèles d'affaires émergent et réinventent le concept d'industrie. Amazon est-elle une organisation de vente au détail, de technologie, de logistique ou une épicerie? Est-elle tout cela en même temps? Ce qui est certain, c'est que l'innovation technologique et le contexte actuel ont permis de lever nombre des anciennes barrières d'entrée associées à des catégories sectorielles cloisonnées et hiérarchisées, et ce, à un rythme relativement rapide, ce qui ne cesse d'intensifier la concurrence.

Face à ces besoins émergents, les organisations québécoises doivent faire preuve de souplesse et d'adaptation. Une pénurie de travailleurs ne pourrait que les affaiblir davantage devant toutes ces perturbations.

Ces réalités font naître de nouveaux besoins en compétences et en flexibilité, notamment pour les travailleurs expérimentés, soulevant au passage des questions quant à l'obsolescence des compétences des travailleurs. Le cas des travailleurs souffrant d'analphabétisme fonctionnel<sup>ii</sup> est particulièrement inquiétant, dans le sens où les organisations auront plus de mal à les réorienter dans le cadre de ces perturbations continues si le problème n'est pas traité en amont (éducation, formation continue, etc.) et si le travail d'identification des compétences transversales de ces travailleurs n'est pas sciemment réalisé pour fluidifier leurs mouvements en interne.

Le rythme du changement et la complexité grandissante peuvent parfois être accablants et fortement stressants, ce qui peut générer des coûts liés à la santé mentale et physique des travailleurs. Ultimement, cela peut pousser des travailleurs expérimentés en bonne santé, hautement qualifiés et capables de leadership à se désengager et à se retirer du marché.

### Retenir les travailleurs expérimentés : une nécessité attrayante

Considérant la profondeur des recherches, enquêtes et rapports qui ont permis de brosser un tableau clair du contexte actuel, il va sans dire que la pénurie sur le marché du travail est une dure réalité qui tend à persister. D'un autre côté, les scénarios de croissance économique prévue pour le Québec sont optimistes et laissent présager une hausse soutenue.

La **demande** des organisations dépasse largement l'**offre** de travailleurs disponibles sur le marché. Ce déséquilibre donne l'avantage à ces derniers, particulièrement les travailleurs expérimentés.

Nous prévoyons que ce déséquilibre entre l'offre et la demande va stimuler une forte compétition entre les organisations pour recruter les travailleurs expérimentés. La concurrence pour les talents

---

<sup>ii</sup> Défini comme des personnes sachant lire, écrire et compter, mais incapables de gérer des situations complexes.

sera forte, et chaque organisation devra développer une approche proactive qui pourra la différencier de ses concurrents. À Seattle, Amazon a influencé à la hausse les salaires de la région en augmentant ses taux horaires pour attirer plus de travailleurs.

De même, les organisations québécoises qui n'ont pas encore entamé ce processus auront tout intérêt à connaître leurs travailleurs expérimentés, à balayer les mythes autour de cette population et à prendre conscience des avantages à les maintenir en poste. De leur côté, les gouvernements et les institutions devront travailler de concert avec les organisations afin d'identifier les barrières et les incitatifs à la rétention des travailleurs expérimentés.

Même s'il n'existe pas à l'heure actuelle de consensus sur la définition d'un travailleur expérimenté, tous les profils possibles ont en commun les points suivants : les travailleurs restent en emploi lorsque leur santé le leur permet, que leur milieu de travail est sain et rassurant et qu'il leur offre l'équité salariale.

## AXE 2 : Analyse de l'offre

### Profil des travailleurs expérimentés : qui sont-ils réellement?

Il existe peu de recherches ciblées sur le profil des travailleurs expérimentés au Québec, qui s'attardent à leurs caractéristiques, à leurs attentes et aspirations, à leurs besoins et aux bénéfices qu'ils désirent. Puisqu'ils ne constituent pas un groupe homogène, il est important que les organisations dressent un profil de leurs travailleurs expérimentés de sorte à cibler les investissements nécessaires (pratiques, mesures et initiatives) et à en optimiser les bénéfices qu'elles peuvent en tirer.

#### *Le travailleur expérimenté : une question d'âge?*

Faites un tour de table; cherchez à définir un travailleur expérimenté selon son âge. Il y a de fortes chances que les réponses divergent. Les réponses varient d'autant plus selon le pays. Ce qui est certain, c'est qu'il n'y a pas de consensus sur l'âge à partir duquel un individu est considéré comme âgé dans le contexte organisationnel<sup>19</sup>.

Tandis que l'OCDE fixe à 55 ans et plus l'âge d'un travailleur expérimenté, les Nations Unies et l'Organisation mondiale de la Santé l'établissent à 45 ans et plus. Au Canada et au Québec, bien que le consensus soit de 55 ans et plus, il est possible que la perception du travailleur mature s'applique dès 45 ans dans des secteurs hautement technologiques<sup>20</sup>.

Cependant, l'âge reste finalement un concept social, malléable en fonction des contextes démographiques. Dans le contexte organisationnel, définir nos travailleurs expérimentés par l'âge et l'identification des différentes cohortes (45-55 ans, 55-65 ans ou plus de 65 ans) est le premier pas vers une meilleure compréhension du profil des travailleurs expérimentés.

Par ailleurs, en prenant leur retraite à 62 ans en moyenne, les Québécois se retirent du marché du travail plus tôt que leurs voisins pancanadiens (63 ans)<sup>21</sup> et trois ans plus tôt que la moyenne des travailleurs des pays de l'OCDE<sup>22</sup>.

Cependant, le fait de définir un âge à partir duquel l'individu devient admissible au versement des pensions et des avantages de retraite hâte la décision des travailleurs<sup>23</sup> de prendre leur retraite.

#### *Les caractéristiques des travailleurs expérimentés*

D'après nos consultations, il est possible que les caractéristiques, besoins et attentes des travailleurs expérimentés varient selon :

- leur degré de scolarité
- leur milieu d'origine : rural ou urbain, nés au Canada ou immigrants
- leurs caractéristiques sociodémographiques : par exemple, leur genre (les hommes priorisent le salaire tandis que les femmes priorisent la flexibilité), leurs obligations familiales (monoparentalité, parents ou conjoints malades, enfants adultes encore dépendants).

Malgré ces divergences, les recherches antérieures et nos consultations nous ont permis de cibler des traits communs aux travailleurs expérimentés qui peuvent constituer une base à la compréhension de leur situation. Ces traits peuvent avoir des connotations tantôt positives, tantôt négatives.

### Traits à connotation positive :

- Ils sont perçus comme plus loyaux que leurs collègues moins âgés. Des recherches menées aux États-Unis et en Nouvelle-Zélande ont établi que la durée d'occupation de l'emploi des travailleurs expérimentés est de 6 ans, comparée à 18 mois pour leurs pairs plus jeunes<sup>24</sup>. Le fait qu'ils restent plus longtemps représente un gain pour l'organisation en raison de la réduction des coûts de dotation et de formation des nouvelles recrues.

La bonne réputation qu'ils tirent de cette loyauté s'avère bien utile pour recruter des clients et des talents. Les membres du personnel expérimentés du Groupe TMX (propriétaire des Bourses de Montréal et de Toronto) qui sont en poste à Montréal sont très dévoués et loyaux. Ils s'enorgueillissent d'avoir mis sur pied, dans les années 1990, le système sur lequel s'appuie toujours la Bourse de Montréal et qui sert même à l'extérieur de celle-ci.

Globalement, le Groupe TMX estime que les travailleurs expérimentés représentent une valeur inestimable. Comme il s'agit du seul opérateur boursier au Canada, l'essentiel du savoir-faire en la matière doit être constitué en interne. En outre, la grande majorité des postes qui y sont offerts exigent beaucoup de connaissances et d'expertise – en raison non seulement de la complexité de chaque entreprise, mais aussi de la grande diversité des entités inscrites –, et ce, qu'il s'agisse, par exemple, des processus d'inscription à la cote, de négociation de titres ou de compensation.

Ils affichent de bonnes performances dans les tâches pour lesquelles ils ont de l'expérience, d'autant plus lorsqu'ils ont un engagement émotif envers leur organisation.

- Les travailleurs expérimentés de la Banque Scotia ont acquis une grande expertise et des connaissances essentielles qui leur permettent de s'acquitter efficacement de leurs tâches. Grâce à cette expertise, ils sont à même d'établir avec les clients et les fournisseurs des relations fructueuses fondées sur la confiance. Forte de leur vaste expérience acquise au fil des années, l'institution bancaire peut tirer parti de leurs compétences essentielles.
- Ils connaissent la valeur de leur expérience et la considèrent comme une force. Par ailleurs, ils sont intéressés par le partage de leurs connaissances et le mentorat.
- Ils représentent, par leur longévité en organisation, des modèles de la culture organisationnelle. Les travailleurs expérimentés d'Industrielle Alliance ont un esprit d'appartenance et de fierté, et véhiculent des valeurs de bien commun à l'ensemble des employés de la compagnie.

- Les coûts fixes importants associés au recrutement ou à l'intégration des travailleurs expérimentés sont amortis sur une plus longue période, car ceux-ci restent en poste en moyenne plus longtemps.
- Ils savent ce qu'ils veulent et expriment sans mal leurs opinions.
- Ils sont perçus comme étant calmes et ayant un bon jugement.
- Leurs absences sont moins fréquentes, mais elles durent plus longtemps en raison de la nature de celles-ci<sup>25</sup>. Cette affirmation est corroborée par le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail<sup>26</sup>, qui ajoute que les jeunes travailleurs subissent surtout des blessures aux yeux ou aux mains, tandis que les travailleurs âgés, qui ont de nombreuses années de service, signalent davantage de blessures musculosquelettiques (particulièrement au niveau du dos), dont la durée de rétablissement est généralement plus longue.

### Traits à connotation négative :

- Ils ont des *problèmes de santé*. L'accroissement de la longévité des Québécois s'accompagne de la multiplication de pathologies propres aux personnes d'âge mature, ce qui rend difficile, voire impossible, l'assurance d'un travail de qualité. C'est aussi un facteur important dans le retrait des travailleurs expérimentés du marché.
- Ils ont une *mobilité géographique limitée* par rapport à celle des jeunes, pour des raisons de sécurité financière (coûts de transport, stationnement, surcoûts associés aux enjeux de la revente de leurs propriétés, etc.) ou en raison de leur statut de proche aidant (dans la tranche d'âge de 45 à 64 ans, environ 40 % des femmes et 30 % des hommes sont proches aidants<sup>27</sup>).
- Ils sont *perçus comme bloqueurs au changement*. Cette perception va dans le sens qu'ils sont ancrés dans leurs croyances et résistent aux changements organisationnels, notamment technologiques. Les travailleurs âgés sont associés de manière disproportionnée à la résistance au changement.

### La valeur de l'expérience

La pénurie de main-d'œuvre, la baisse du taux de chômage et le vieillissement de la population créent une pression sur le bassin de travailleurs potentiels, ce qui dessert gravement la croissance attendue au Québec. Les organisations doivent donc s'ouvrir à de nouveaux groupes de population active afin de combler leurs besoins.

Ainsi, dans ce contexte, les organisations doivent miser sur l'expérience des travailleurs expérimentés. Ne pas tenir compte de leur potentiel prive l'organisation d'une source de connaissances et d'expertise, ainsi que d'un degré de qualité et d'engagement précieux en temps de pénurie et de compétitivité.

Les gestionnaires citent souvent les coûts élevés des travailleurs expérimentés comme frein à leur maintien en poste ou à leur embauche. Cette vision à court terme se base exclusivement sur les éléments de la masse salariale, mais ne tient compte ni des risques sur la continuité d'exploitation, ni des risques de hausse des coûts d'exploitation que le maintien des travailleurs expérimentés peut atténuer, ni de la richesse et des avantages de leur expérience.

*Les travailleurs expérimentés sont plus rapidement autonomes, ont généralement besoin de peu de supervision et travaillent bien en équipe.*

Par ailleurs, la valeur de l'expérience se matérialise dans tous les bénéfices qu'apportent à l'entreprise les travailleurs expérimentés. Cela représente un véritable avantage comparativement au coût marginalement élevé de l'embauche de travailleurs plus jeunes.

D'abord, les travailleurs expérimentés sont plus rapidement autonomes, ont généralement besoin de peu de supervision et travaillent bien en équipe. Une étude réalisée en 2009 par le *Sloan Center on Aging and Work*<sup>28</sup> a conclu que les gestionnaires attribuaient une note élevée aux employés plus âgés en termes de loyauté, de fiabilité et de productivité.

À ce titre, le Comité consultatif pour les travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus (Comité consultatif 45+) apporte l'exemple de la chaîne hôtelière Days Inn, qui a eu recours à des travailleurs expérimentés à son service de réservations et qui a conclu que ces derniers obtenaient un meilleur taux de réservations que les employés plus jeunes<sup>29</sup>.

Dans le même ordre d'idée, à Industrielle Alliance, la valeur de l'expérience des travailleurs expérimentés se manifeste dans leur capacité de leadership informel. Une structure organisationnelle favorisant la prise en charge des clients par les équipes donne aux travailleurs plus d'autonomie et de responsabilités.

De même, comme ils occupent leur emploi plus longtemps comparativement aux travailleurs plus jeunes, l'organisation peut percevoir les fruits de l'investissement dans leur formation et dans leur perfectionnement.

La direction de METRO considère comme un trésor les travailleurs expérimentés. Elle les sait efficaces, grâce à leur expérience, et valorise le fait qu'ils véhiculent la culture d'organisation et qu'ils la communiquent avec passion aux plus jeunes. Peut-être qu'ils coûtent un peu plus cher, mais ils travaillent « mieux, souvent plus efficacement et de manière plus sécuritaire ».

Dans un même ordre d'idées, lorsque Medial recherche des pigistes, la priorité est accordée aux travailleurs expérimentés pour les acquis que l'organisation leur reconnaît en termes de productivité et leur rapidité opérationnelle.

La pénurie de travailleurs au Québec expose fortement les organisations au risque de perte de connaissances précieuses et de compétences critiques. Cela signifie plusieurs choses; d'abord, une moindre capacité d'action et une prise de décision peu optimale, en raison de pans de compétences manquants. Ensuite, si les connaissances ne sont pas préservées ou transférées aux générations plus jeunes, elles disparaîtront. Cela peut avoir des conséquences désastreuses sur les avantages concurrentiels des organisations québécoises. Un plan de relève bien planifié permet ainsi d'assurer une passation harmonieuse des précieuses connaissances de l'organisation aux plus jeunes employés.

À ce titre, l'étude de cas de Cadillac Fairview illustre bien la façon graduelle dont le transfert de connaissances peut se faire, afin que celles-ci soient conservées dans le patrimoine de l'entreprise.

### **Transfert de connaissances – étude de cas de Cadillac Fairview**

#### Situation :

Cadillac Fairview est une société canadienne qui possède, exploite et met en valeur des immeubles commerciaux au Canada, aux États-Unis, au Mexique, au Brésil et en Colombie. Son effectif est constitué de quelque 1 500 employés à temps plein, dont 300 environ sont en poste au Québec.

Entre autres préoccupations, l'entreprise tenait à assurer le transfert adéquat des connaissances détenues par les titulaires de fonctions essentielles, liées notamment à l'architecture et à la conception, à la mise en valeur immobilière ou à la gestion générale des activités.

#### Mesures adoptées :

Cadillac Fairview a établi un partenariat tripartite entre des membres de la relève, des leaders expérimentés en voie de partir à la retraite et un consultant externe spécialisé dans le transfert des connaissances. Avec l'aide de ce dernier, il a été résolu de transformer les rôles de leader assumés par des employés prévoyant prendre leur retraite en des postes de mentor en bonne et due forme. Cette approche s'est avérée particulièrement utile, du fait que les leaders concernés, des experts techniques, bénéficiaient de cette relation de soutien au cours du processus de transition où ils se déchargeaient de leurs responsabilités pour assurer le transfert à leur successeur de leurs connaissances et de leur autorité.

#### Résultats :

Ce processus, qui a été mis en œuvre à trois occasions, s'est avéré un franc succès pour tous les participants. Les successeurs avaient toutes les chances de réussir, car ils bénéficiaient de l'expérience et des connaissances institutionnelles détenues par les cadres retraités qu'ils remplaçaient. Ces derniers ont pu se délester progressivement de leurs responsabilités et se préparer à la retraite. Un transfert de connaissances aussi harmonieux a été rendu possible du fait que Cadillac Fairview a reconnu l'importance de procéder de la sorte, ce qui l'a amenée à investir dans un processus mûrement réfléchi et encadré.

### *Attentes et besoins : ce que veulent les travailleurs expérimentés*

Nos recherches secondaires et consultations ont mis en évidence les principales attentes et les besoins communs qui suscitent de la motivation chez une majorité de travailleurs expérimentés. Si ces derniers sont en bonne santé et qu'ils perçoivent l'équité salariale, la satisfaction de ces attentes peut retarder leur désir de se retirer du marché du travail.

***Encourager la flexibilité dans l'organisation du travail :*** Les travailleurs expérimentés souhaitent travailler selon une organisation de travail flexible dans le temps (semaine de quatre jours, participation à des projets ponctuels sur demande) et dans l'espace (télétravail). Cette attente accompagne souvent des besoins propres aux travailleurs expérimentés, comme le besoin de prendre soin d'un conjoint ou d'un parent malade ou le besoin de diminuer les temps et les coûts de transport.

***Avoir des relations interpersonnelles au travail :*** Selon nos consultations, le rôle social des organisations semble être déterminant dans la décision des travailleurs expérimentés de rester actifs. Ainsi, le sentiment d'appartenance, le besoin de créer des liens sociaux et de se sentir utile et l'impression de contribuer en travaillant avec ses pairs sont des attentes des travailleurs expérimentés. À ce sujet, le contact social en emploi favorise le bien-être psychosocial et la santé mentale des employés<sup>30</sup>.

***Enlever le stress de la responsabilisation :*** Il est important de privilégier les rôles d'appui, de soutien et de mentorat, et de mettre de côté les tâches fortement responsabilisantes. En restant en emploi, les travailleurs expérimentés souhaitent continuer de contribuer à la croissance de l'entreprise, mais dans un rôle consultatif, et ce, afin de transmettre leur expertise à la nouvelle génération de gestionnaires. Chez Kruger, proposer des mandats clairs et de soutien aux gestionnaires en fonction est un élément clé pour le maintien en poste de ces travailleurs expérimentés.

***Comblent leurs besoins financiers :*** Subvenir à leurs besoins particuliers, avoir une couverture de santé suffisante en cas de maladie, soutenir financièrement leurs enfants (phénomène nouveau, surtout en milieu urbain) ou proches parents, et épargner suffisamment pour la retraite font partie des besoins des travailleurs expérimentés qui les motivent à rester plus longtemps en emploi.

Notons toutefois que l'enquête de McKinsey Co de 2012<sup>31</sup> a révélé que 85 % des ménages québécois devraient maintenir et même augmenter leur train de vie après la retraite. Cette enquête s'appuie sur un sondage réalisé en 2011 auprès de 10 000 Canadiens, dont 3 000 Québécois.

***Comblent leurs besoins de reconnaissance et les valoriser :*** Bien qu'ils cherchent un travail stimulant dans un environnement rassurant, ils n'aspirent toutefois que très peu à gravir les échelons. Barrick Gold identifie de plus en plus des travailleurs expérimentés au sein de ses équipes, qui sont des experts dans leur domaine et des collaborateurs de confiance, n'aspirant

aucunement à devenir des cols blancs. Ils désirent toutefois être reconnus pour leur expérience et leurs capacités dans leur poste actuel.

Certains des travailleurs expérimentés interrogés avaient le sentiment que l'attention était plus portée sur les jeunes que sur leurs propres besoins. Selon nos consultations, les appels à la retraite anticipée, souvent réalisés par les organisations pour des raisons d'optimisation des coûts, peuvent être perçus par les travailleurs expérimentés comme un manque de reconnaissance de leur valeur et une invitation à laisser la place aux jeunes. S'ils ne se sentent pas reconnus ou valorisés, les travailleurs expérimentés risquent de se désengager.

## **Barrières au maintien en poste des travailleurs expérimentés**

### *L'âgisme, ou la discrimination basée sur l'âge*

Selon l'Organisation internationale du Travail (OIT)<sup>32</sup>, l'âge et le sexe sont les principaux motifs évoqués de discrimination liée au travail. Cependant, cette perception de discrimination ne débouche que très peu sur des plaintes au Québec. En effet, la proportion de la population recensée ayant été victime de discrimination pour motif de l'âge et ayant fait l'objet d'une plainte auprès de la commission reste relativement faible par rapport à celle du reste du Canada (4 % pour les 65 ans et plus au Québec contre 8,4 % pour le reste du Canada)<sup>33</sup> et bien loin derrière les facteurs ethnoculturels.

Les statistiques révèlent tout de même que c'est dans l'environnement de travail (49 % au Québec, 44,4 % ailleurs au Canada) que la discrimination fondée sur l'âge serait la plus présente.

Cet écart entre les perceptions de discrimination et les plaintes déposées peut s'expliquer, entre autres, par l'acceptation des mythes liés à l'âge par les travailleurs eux-mêmes<sup>34</sup>. Cela influencera de fait leurs actions et leurs propres perceptions, mais confortera également les autres individus dans leurs croyances.

Ces préjugés négatifs fondés sur l'âge peuvent générer des baisses d'estime de soi entraînant une réticence à saisir les opportunités professionnelles, et des conséquences plus graves telles qu'une détérioration de leur état de santé ou une maladie chronique.

En outre, les travailleurs âgés qui acceptent et adoptent ces mythes véhiculent eux-mêmes les attitudes âgistes autodirigées qui leur sont néfastes, comportement qu'il est convenu d'appeler « prophéties autoréalisatrices »<sup>35</sup>.

Le Comité consultatif 45+ donne un bon exemple pour cette situation<sup>36</sup> :

Une personne de 54 ans est en recherche d'emploi à la suite d'une fermeture d'usine. Depuis longtemps, elle est témoin d'âgisme dans son travail; elle a retenu que plus on avance en âge, plus les expertises et connaissances deviennent désuètes. En fait, bien qu'elle se soit maintenue à jour, elle craint d'être dépassée. Rien ne justifie cette croyance. Néanmoins, lors des entrevues d'embauche, elle spécifie qu'elle est prête à mettre à jour ses connaissances, alors qu'elle les possède déjà. Le simple fait de croire que les personnes âgées ont une mémoire défaillante peut amener une personne à obtenir un résultat en deçà de ses capacités à un test de mémoire, confirmant ainsi ses attentes et, par conséquent, renforçant l'autostéréotype en question.

Une attitude négative des employeurs à l'égard de l'âge peut se manifester par des pratiques de dotation ou de promotion entraînant l'exclusion des candidatures de personnes âgées. Ces organisations contribuent à véhiculer les mythes existant au sujet des personnes âgées, ce qui tend à dévaloriser les travailleurs expérimentés et à exacerber leurs désirs de départ à la retraite.

### *Mythes tenaces autour des travailleurs expérimentés*

Plusieurs mythes âgistes circulent et se transmettent dans le contexte organisationnel. À l'opposé de la pensée critique, ils présentent les travailleurs expérimentés comme un groupe homogène. Ainsi, les caractéristiques attribuées à des personnes plus avancées en âge (plus de 70 ans) se voient attribuées à des travailleurs expérimentés d'une cohorte plus jeune, ce qui véhicule des mythes qui finissent par s'enraciner.

Afin de limiter les conséquences de ces partis pris, il est crucial de les analyser sous une perspective plus réaliste pour éviter de perdre de vue les capacités et valeurs des travailleurs expérimentés.

### *Mythe 1 : Les 50 ans et plus ont peur de la technologie*

**Les travailleurs expérimentés auraient une phobie de la technologie et s'y adapteraient très mal.** Cette idée constitue l'un des mythes les plus répandus et peut être un frein à l'employabilité des travailleurs expérimentés.

Or, une récente recherche allemande<sup>37</sup> en comportement organisationnel nuance ce mythe. Elle révèle que les changements technologiques inattendus, pour lesquels aucune formation préalable à l'implantation n'a été prévue, sont ceux qui incitent les travailleurs expérimentés à prendre leur retraite plus tôt. L'appréhension de la technologie est également moindre chez les travailleurs expérimentés qui y ont plus souvent recours.

Ainsi, l'attitude des travailleurs expérimentés à l'égard de la technologie varie sensiblement en fonction de leurs expériences passées. L'expérience allemande démontre que les travailleurs expérimentés allemands qui sont restés en emploi se sont assez bien adaptés aux changements

technologiques de cette période et ont souvent été sollicités dans des tâches nécessitant l'usage de leurs compétences cognitives et technologiques<sup>38</sup>.

METRO apporte régulièrement des changements technologiques sans rencontrer de résistance particulière de la part des travailleurs expérimentés. L'exemple de la mise en œuvre de la paie électronique, avec un taux de pénétration de 95 % auprès des employés des centres de distribution, va dans le sens de la conviction de METRO : l'attitude à l'égard de la technologie n'est pas une question d'âge, mais d'état d'esprit.

De fait, le recours continu à la technologie constitue un levier sur lequel l'organisation peut travailler de façon proactive pour diminuer les risques. Dans un contexte de pénurie, moins l'âge du travailleur expérimenté est avancé, plus grand est l'intérêt de l'organisation à investir dans une formation appropriée et à graduellement introduire les changements technologiques. Les travailleurs expérimentés n'ont pas peur de la technologie. Comme leurs pairs plus jeunes, ils ont peur de l'inconnu.

*Mythe 2 : Les 50 ans et plus ne veulent et ne peuvent plus apprendre*

**Le manque de volonté et de capacité à apprendre** est un autre mythe qui désavantage les travailleurs expérimentés.

Beaucoup de gens supposent que le processus naturel de détérioration du cerveau humain limite les capacités intellectuelles des travailleurs âgés. Or, il n'existe pas de fondement scientifique à ces affirmations. Les recherches en neuropsychologie indiquent que les fonctions cérébrales ne déclinent pas systématiquement avec l'âge, mais qu'elles subissent quelques réorganisations fonctionnelles<sup>39</sup>.

De façon plus claire, les travailleurs expérimentés peuvent apprendre, particulièrement lorsque le contexte de la formation est adapté à leurs besoins. Un grand nombre des membres du personnel expérimentés de la Banque Scotia se sont montrés très intéressés à acquérir de nouvelles compétences et se sont bien adaptés à leur nouvel environnement converti au numérique.

C'est plutôt la manière d'apprendre et de diffuser l'information qui garantira le succès de la formation auprès des travailleurs expérimentés. Ils sont davantage en attente d'application pratique et concrète du contenu de la formation, de résonance de la formation dispensée par rapport à leurs expériences acquises et d'une approche collaborative.

Selon une étude<sup>40</sup>, les personnes deviennent plus innovantes à un âge plus avancé. L'une des explications avancées est qu'il faut du temps pour que l'éducation et l'expérience de travail s'implantent dans le cerveau et suscitent de nouvelles idées sur de meilleures façons de procéder. L'innovation, comme l'intelligence, peut avoir différentes sources ou déclencheurs. Chez les travailleurs expérimentés, elle est principalement générée par l'expérience vécue.

### *Mythe 3 : Les 50 ans et plus et les milléniaux sont complètement différents*

Les travailleurs expérimentés et les milléniaux sont foncièrement différents, et pas que physiquement. En vertu de ce mythe, les entreprises abordent les milléniaux et les travailleurs expérimentés comme deux blocs séparés par une multiplicité de divergences.

Cependant, les aspirations des milléniaux sont semblables à celles de leurs aînés. Les deux réclament de l'autonomie et de la flexibilité, du travail stimulant dans un environnement rassurant et des opportunités de formation continue.

À la Banque Scotia, les résultats de l'enquête sur l'engagement des employés ont clairement démontré cette convergence des attentes et aspirations, indépendamment des critères démographiques. Dans le groupe Fiscalité d'EY, les jeunes travaillent autant d'heures que les travailleurs expérimentés, bien qu'ils semblent le faire selon des horaires différents.

*Si les milléniaux accordent de l'importance aux titres et estiment qu'il est trop tôt pour penser aux régimes de retraite, ils investissent par ailleurs dans leur qualité de vie personnelle. Pour leur part, les travailleurs expérimentés abordent plutôt le travail comme une voie de réalisation de soi.*

La réponse est donc que oui, des divergences existent, mais elles ne sont en rien fondamentales. Si les milléniaux accordent de l'importance aux titres et estiment qu'il est trop tôt pour penser aux régimes de retraite, ils investissent par ailleurs dans leur qualité de vie personnelle. Pour leur part, les travailleurs expérimentés abordent plutôt le travail comme une voie de réalisation de soi. Enfin, les milléniaux expriment leurs besoins fermement et sont plus revendicateurs que leurs aînés. Ils peuvent donc être parfois des influences de changements qui profitent aux deux groupes.

Chez Bombardier, ce sont les jeunes qui ont exprimé les besoins de mesures de flexibilité dans l'aménagement du temps de travail et du travail à distance et ont finalement amené cette pratique en organisation, au bénéfice des travailleurs expérimentés.

Enfin, une récente étude de Morneau Sheppel a montré que, tandis que les travailleurs expérimentés coûtent plus cher en soins de santé physique, les jeunes coûtent beaucoup plus cher en soins de santé mentale<sup>41</sup>.

### *Autres défis que représente le maintien en poste des travailleurs expérimentés*

Cerner le profil et les caractéristiques des travailleurs expérimentés et comprendre leurs aspirations sont des éléments clés pour mieux les maintenir en poste. Il ne faut pas oublier de considérer la compréhension des difficultés et défis auxquels pourrait faire face l'organisation pour conserver ses travailleurs expérimentés.

À la lumière des résultats des consultations et des rapports antérieurs, cette section examine les défis particuliers auxquels les travailleurs âgés sont susceptibles de faire face. Sans qu'ils fassent l'objet d'une généralisation absolue, ces défis représentent une première piste de réflexion pour les organisations :

- **L'obsolescence de leurs compétences :** En l'absence de formation continue et d'apprentissage régulier, les travailleurs expérimentés voient s'effriter la valeur de leurs diplômes. Dans certains secteurs fortement changeants, cela concerne aussi la perte de leurs compétences. L'étude *Future Work Study* de Dell pour l'*Institute for the Future* soulève un fait alarmant : 85 % des métiers de 2030 n'existent pas encore aujourd'hui.

Selon une autre étude<sup>42</sup>, les pertes de connaissances d'un nouvel employé sont estimées à 30 % la première année. La perte s'accroît et passe à 41 % la troisième année si des mesures de correction telles que la formation continue ne sont pas prises.

- **Connaissance limitée du marché du travail :** Selon le bilan des avis du Comité consultatif 45+, les travailleurs expérimentés qui n'ont pas vécu de période d'inactivité au cours de leur carrière ont une connaissance moindre des réalités du marché du travail (exigences des emplois, conditions de travail, etc.), du travail de recherche d'emploi ou des services publics et communautaires existants<sup>43</sup>.
- **Être informé sur l'après-retraite :** Selon nos consultations, la majorité des travailleurs expérimentés étaient peu informés de leurs options de retraite. Ces derniers ont formulé le besoin d'avoir accès à une information synthétisée et abordable.

### *Aspects dissuasifs de la fiscalité et de la législation*

Certaines dispositions dans la législation québécoise et fédérale peuvent dissuader les travailleurs expérimentés de continuer de travailler.

- **Au sujet des mesures de retraite administrées par le gouvernement fédéral :** Il arrive que les mécanismes de compensation pour la retraite deviennent des barrières au retour des travailleurs expérimentés sur le marché du travail. C'est notamment le cas pour les travailleurs à faible revenu. S'ils recommencent à travailler pour un salaire annuel de plus de 18 216 \$ en 2018 (ou de 24 048 \$ en 2018 si la personne est en couple ou en union de fait), ils devront remettre le supplément de revenu garanti au gouvernement. En 2016, un tiers des Canadiens de plus de 65 ans ont pu bénéficier du supplément de revenu garanti.
- **Au sujet des mesures de retraite administrées dans le cadre du régime public obligatoire :** À ce jour, les Québécois qui commencent à recevoir leurs prestations du Régime de rentes du Québec (RRQ) ont seulement six mois pour changer d'avis, cesser de recevoir des paiements et retourner au travail. Ce délai peut sembler très court compte tenu de l'âge moyen de départ à la retraite des Québécois. Si la rente est annulée dans le délai de six mois, les sommes reçues devront être remboursées.

Dans le cas contraire, après l'expiration du délai de six mois, les travailleurs expérimentés qui reçoivent leurs rentes se voient dans l'obligation de payer l'impôt tant sur ces rentes que sur leur salaire reçu. C'est une charge parfois bien lourde pour les travailleurs expérimentés.

Par ailleurs, le Québec accorde un crédit d'impôt aux travailleurs de 63 ans et plus. Cependant, l'effet combiné de ce crédit avec l'imposition des rentes et des revenus nécessite souvent une analyse des conséquences par les travailleurs expérimentés avant de décider de retourner sur le marché du travail.

- **Au sujet des mesures de retraite individuelles ou collectives qui s'ajoutent aux régimes publics :** Les Québécois ont l'obligation de liquider leur REER au plus tard à la fin de leur 70<sup>e</sup> année. Bien qu'ils puissent convertir leur REER en FEER, l'État impose toutefois, à partir de 71 ans, de retirer des portions minimales du solde. Ces retraits sont soumis à l'impôt. Pour les travailleurs expérimentés qui souhaitent retarder leur retrait du marché du travail, la date butoir des 70 ans pour la liquidation du REER peut sembler prématurée.

## AXE 3 : CONCILIER L'OFFRE ET LA DEMANDE

Les études et recherches existantes ont permis de cerner le problème de pénurie de travailleurs et ont suggéré une multitude d'outils et de pratiques pour maintenir en poste leurs employés. Le sujet est d'une telle importance que plusieurs instances gouvernementales et institutionnelles québécoises et canadiennes ont, à ce jour, émis plusieurs recommandations.

Notre analyse démontre que le profond déséquilibre entre les besoins en main-d'œuvre des organisations et la disponibilité limitée de travailleurs mettra les commandes aux mains des travailleurs, dont les travailleurs expérimentés.

Les bonnes pratiques et recommandations qui vont suivre permettront de concilier la demande (besoin des organisations) et l'offre (travailleurs expérimentés). En raison de la multiplicité des pratiques et recommandations existantes, nous avons retenu celles qui sont applicables au contexte québécois.

Elles tiennent ainsi compte :

- Des expériences à succès internationales : les pays scandinaves, le Japon ou les Pays-Bas sont des cas forts d'enseignement pour le Québec. Souffrant du même phénomène de vieillissement de la population, ces pays ont décidé de mettre en œuvre des stratégies cadrant avec une vision holistique et préventive, qui accompagne les employés tout au long de leur cycle de carrière.

Par ces actions, la Finlande et les Pays-Bas ont vu remonter leur taux d'emploi des travailleurs expérimentés (âgés de 55 ans et plus) de près de 30 % depuis les années 90<sup>44</sup>. Ainsi, les pratiques et les recommandations qui suivent sont tirées de l'expérience de ces pays. Nous avons également retenu deux pays pour nos études de cas :

- o le Japon, pour le degré de criticité qu'il subit relativement au phénomène, et les mesures drastiques qu'il a dû mettre en œuvre;
  - o la Finlande, pour exposer son approche holistique et consensuelle qui a mis en accord toutes les parties prenantes sur le maintien en poste.
- Des expériences à succès québécoises et nationales issues de nos consultations et de nos recherches : en sus des différentes consultations, nous avons retenu quatre entreprises dans le cadre de nos études de cas (québécoises : Kruger, METRO; nationales : RBC, Cadillac Fairview).

### Mesures de conciliation à l'échelle sociétale

#### Déboulonner les mythes et les stéréotypes âgistes

Conserver en emploi les travailleurs expérimentés passe par la modification des perceptions négatives que peuvent avoir les pairs, les supérieurs ou l'individu lui-même sur le vieillissement<sup>45</sup>.

Ailleurs, plusieurs pays de l'OCDE se sont attaqués aux mythes et stéréotypes entourant les travailleurs expérimentés.

Le mythe de la fontaine de jouvence, que certains disent aussi vieux que l'humanité, illustre la fascination ancrée de l'homme pour la jeunesse éternelle. Les médias entretiennent cette image dorée et désirée de la jeunesse, impliquant implicitement que son « contraire » est problématique. Cela contribue à maintenir en vie les attitudes négatives sociétales à l'égard de l'âge.

C'est pour cette raison que le défi du maintien en poste des travailleurs expérimentés passe inévitablement par des changements dans les attitudes tant à l'échelle de la société que des organisations, avec un soutien des politiques publiques et des institutions en place (syndicats, associations professionnelles, universités, etc.).

Plusieurs initiatives ont été lancées afin de modifier les attitudes des employeurs à l'égard des travailleurs expérimentés et de prévenir la discrimination en raison de l'âge.

- **Les campagnes de sensibilisation pour promouvoir la diversité des âges :** Concrètement, les actions menées par la France, les Pays-Bas et la Norvège ont consisté en des campagnes de sensibilisation, le développement de « trousseaux d'outils », la promotion des meilleures pratiques, la consultation et la coopération avec les partenaires sociaux. Dans ces pays, les forums ou conseils consultatifs impliquant des acteurs de tous les secteurs et de toutes les disciplines sont maintenant très répandus.

La Finlande s'est démarquée par sa campagne de communication intensive pour contrecarrer l'âgisme.

Aux Pays-Bas, le gouvernement a coopéré avec les partenaires sociaux pour proposer une campagne visant l'amélioration de l'image des travailleurs expérimentés en recourant à des personnalités emblématiques.

- **Incitations financières pour les organisations qui acceptent de prendre à l'essai des travailleurs expérimentés :** Au Japon, le gouvernement a contribué à lutter contre l'âgisme en contexte organisationnel au moyen de généreux programmes de subventions (Voir étude de cas Japon).
- **Mesures mises en place pour interdire la discrimination fondée sur l'âge :** Comme au Québec, les lois françaises, néerlandaises et norvégiennes interdisent la discrimination fondée sur l'âge. Les Pays-Bas ont lancé des mesures très concrètes contre la discrimination fondée sur l'âge, telles que la rédaction d'une charte pour encourager la mise en œuvre de politiques de diversité, un pouvoir renforcé pour les comités d'organisations, ou encore une amélioration du contrôle par l'inspection du travail.

En France, Pôle Emploi a mis au point la méthode de recrutement « par simulation », qui permet de sélectionner de nouvelles recrues au moyen de tests d'aptitudes, sans distinction

d'âge ni d'anciens emplois. Soulignons toutefois que ni cet outil ni l'utilisation de curriculum vitae anonymes ne sont des garanties pour éliminer la discrimination dans l'embauche, car ils ne peuvent influencer que la première étape du processus de sélection. Les changements profonds se font sur le plan des perceptions et convictions. La législation reste le soutien coercitif aux changements de mœurs.

Enfin, les gestionnaires québécois ont un rôle à jouer pour assurer la transition vers une culture des âges inclusive<sup>46</sup> parce qu'ils sont ceux qui donnent le ton de la culture organisationnelle régnante. En contrant eux-mêmes les mythes âgistes, ils communiqueront le bon exemple et contribueront grandement à répandre les bonnes attitudes et les comportements à adopter.

De façon plus spécifique, nous recommandons les pratiques suivantes pour contrer les mythes et stéréotypes âgistes.

### **Recommandation n° 1 – Mener une campagne de sensibilisation québécoise à plusieurs niveaux**

Créer une campagne de sensibilisation à plusieurs niveaux afin d'encourager les changements de perceptions et les attitudes négatives qui mènent aux changements durables dans les comportements et les habitudes envers les travailleurs expérimentés.

À cet effet, nous proposons de mettre l'accent sur le dialogue social par une campagne de sensibilisation en vue de préparer les changements dans les politiques publiques et en organisation autour de la question du maintien en poste des travailleurs expérimentés.

#### **Comment faire?**

- Sensibiliser le grand public, les organisations, leurs gestionnaires et les travailleurs expérimentés par des campagnes de communication, des efforts médiatiques et d'éducation à la réalité des transformations démographiques et du contexte changeant (l'augmentation de l'espérance de vie, le vieillissement de la population, l'amélioration de la santé des individus) et de leurs effets sur le construit social qu'est l'âge. De plus, la campagne de sensibilisation devra contrer les mythes qui gravitent autour des travailleurs expérimentés.
- Sensibiliser :
  - à la valeur tangible et intangible de l'expérience des travailleurs expérimentés sur le marché du travail et à ce qu'elle peut leur apporter en termes de bénéfices
  - à l'importance de cerner le profil des travailleurs expérimentés afin que les organisations puissent mieux orienter les investissements dans les stratégies de maintien en poste
  - à l'existence des pratiques et outils existants (guides de bonnes pratiques, outils de simulation de revenus de retraite, etc.)

- Baser les campagnes de sensibilisation et d'information sur des faits réels et concrets :
  - Alimenter les campagnes de sensibilisation par des cas d'organisations québécoises ayant réussi le pari du maintien des travailleurs expérimentés pour donner le bon exemple et modéliser leur expérience (pratiques et stratégies mises en œuvre).
  - Impliquer les travailleurs expérimentés dans la réflexion par des campagnes de sensibilisation et recueillir leurs témoignages et perspectives.
- Évaluer la possibilité d'appliquer des campagnes internationales :
  - Pays-Bas : En coopération avec les partenaires sociaux, le gouvernement a mis en place une campagne visant à redorer l'image des travailleurs âgés en recourant à des personnalités emblématiques.
  - Finlande : Une campagne de communication intensive a été mise en œuvre à l'intention des seniors et des employeurs pour lutter contre l'âgisme.

## Mesures de conciliation au moyen de politiques publiques

### Créer des partenariats public-privé

Le cas de la Finlande souligne le rôle que peuvent jouer les multiples parties prenantes en matière de maintien en poste. Un forum ou un partenariat à grande échelle permet de coordonner la réalisation du diagnostic et d'amener à des solutions innovantes cristallisées par la variété de perspectives et de points de vue. Cela permet également d'assurer l'alignement des différents systèmes politiques, institutionnels et entrepreneuriaux, ainsi que d'envoyer un message cohérent aux travailleurs expérimentés.

Plusieurs types de parties prenantes peuvent jouer un rôle dans ces partenariats devant la question du maintien en poste des travailleurs expérimentés.

Bien qu'il y ait au Québec de nombreuses mesures et bonnes pratiques actuellement disponibles pour les entreprises et travailleurs expérimentés, elles ne sont pas toujours uniformes et connues (par exemple : consensus sur la définition de l'âge du travailleur expérimenté). Parmi les ressources disponibles, on retrouve :

- [Guide de bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés](#); Bureau de normalisation du Québec
- *Bonnes pratiques et trousse d'outils pour les organisations*; Générations au travail : réussir ensemble; Association québécoise de gérontologie
- Service d'accompagnement en ressources humaines pour les organisations; Services Québec
- [Rapport de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus](#)
- Recherche et initiatives académiques; Université TÉLUQ (Diane-Gabrielle Tremblay et Sari Mansour)

Il y aurait avantage à accroître les efforts de coordination et de diffusion.

D'une part, les institutions d'enseignement peuvent jouer un rôle dans l'identification et le développement des compétences transversales utiles aux travailleurs. Elles prennent part à la réflexion par leurs programmes de formation (initiale ou continue).

De même, les ordres professionnels québécois peuvent exercer un rôle similaire par leurs diverses accréditations. De plus, ils exercent une représentation politique au nom de leurs membres et peuvent aider à préparer les travailleurs expérimentés à rester dans la vie active. Ils ont ainsi pour rôle d'exprimer les revendications de leurs membres.

Enfin, le maintien des travailleurs expérimentés fait également partie des préoccupations des syndicats. Bien qu'on assiste à un léger effritement du syndicalisme au Québec par rapport à il y a une vingtaine d'années (un taux de syndicalisation de 38,4 % en 2017 contre 41,5 % en 1997<sup>47</sup>), les syndicats québécois demeurent de puissants acteurs dans le paysage économique de la province.

D'ailleurs, le Conseil des aînés recommande à cet effet de travailler de concert avec les syndicats afin qu'ils participent, au moyen de la négociation collective et des conventions collectives, au maintien des travailleurs âgés<sup>48</sup>. Plus précisément, les conventions collectives peuvent contribuer au maintien en poste des travailleurs expérimentés par l'inclusion de dispositions qui améliorent les conditions de travail, telles que la flexibilité, l'aménagement des lieux et des tâches ou la gestion des congés selon des formules adaptées aux besoins des travailleurs expérimentés.

L'étude de cas de la Finlande qui suit souligne particulièrement l'importance de l'approche holistique et de la coordination entre les parties prenantes pour le succès en matière de maintien en poste des travailleurs expérimentés.

### **Le cas de la Finlande**

*Les seniors, l'emploi et la retraite* – Consultation par le gouvernement français publiée dans Finance stratégie, 2018

La Finlande est souvent citée en exemple pour sa politique de maintien en poste des travailleurs expérimentés. Le pays a d'abord adopté une politique d'incitation au départ en préretraite (comme la majorité des pays européens au cours des années 80). Les choix démographiques et la pénurie de main-d'œuvre au moment des reprises économiques ont conduit à un changement drastique de stratégie.

En coordination avec les partenaires sociaux (acteurs publics nationaux et locaux et organisations professionnelles), le gouvernement finlandais a élaboré une stratégie à trois piliers pour maintenir en emploi les travailleurs expérimentés :

- 1) Rendre plus rentable pour les organisations et les individus le maintien des travailleurs expérimentés
- 2) Fermer progressivement les dispositifs de retraites précoces

### 3) Favoriser l'emploi tardif par la mobilisation sociale et l'amélioration des conditions de travail tout au long de la carrière

Ainsi, depuis le début des années 90, plusieurs programmes ont été mis en œuvre successivement et de concert avec une pluralité d'acteurs concernés par le maintien des travailleurs expérimentés.

D'une part, l'accent a été mis sur la santé préventive au travail par le renforcement de la médecine du travail, et les campagnes de promotions de sport ou de santé publique.

D'autres programmes ont ciblé la formation permanente en milieu d'emploi et l'amélioration des conditions de travail. À ce sujet, une des initiatives les plus importantes est le programme de recherche et de formation TYKES (2004-2009), doté d'un budget annuel d'environ 22 millions de dollars canadiens. Cette mesure propose aux organisations et aux chercheurs du financement et du soutien pour mener à bien des programmes de recherche et de développement dans le domaine du bien-être au travail.

Elle propose aussi un système de formation continue, très développé, par trois types de programmes :

- des programmes volontaires, financés par le ministère de l'Éducation
- des programmes entrepris dans le cadre d'une recherche d'emploi, financés par le ministère du Travail
- des programmes financés par l'employeur, généralement conduits pendant les heures de travail du salarié

Enfin, le gouvernement finlandais a établi un accès plus restrictif aux dispositifs de préretraites au moyen de la réforme du régime des retraites à partir de 1994. Par exemple, l'âge d'accès à la retraite anticipée a été porté de 55 ans à 58 ans et la pension nationale de vieillesse a été réduite de 0,4 % par mois d'anticipation.

Ce qui est intéressant dans l'expérience finlandaise, c'est que les mesures proposées sont variées et profitent à l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge, tout en favorisant l'emploi des travailleurs expérimentés. Considérant ce qui précède, nous recommandons de redoubler les efforts de coordination et de diffusion entre les différentes institutions et parties prenantes du Québec.

## **Recommandation n° 2 – Redoubler les efforts de coordination et de diffusion**

Un des éléments clés de succès dans les expériences internationales est l'approche concertée entre les institutions publiques et le privé où le gouvernement en place joue le rôle de coordonnateur. Bien qu'au Québec, la Commission des partenaires du marché du travail joue un rôle de coordination, nous recommandons d'accroître ces efforts et les efforts de promotion. mportant d'assurer une cohésion en tenant compte des initiatives du gouvernement fédéral.

### Comment faire?

- Le gouvernement provincial, par l'entremise de la Commission des partenaires du marché du travail, assume un rôle accru de coordination et de diffusion parmi les parties prenantes et avec les travailleurs expérimentés. Les parties prenantes incluent, mais ne sont pas limitées à :
  - la FCCQ et autres associations patronales
  - les petites, moyennes et grandes entreprises
  - les syndicats
  - l'Association québécoise de gérontologie
  - les associations et ordres professionnels
  - les institutions d'enseignement
  - le Groupe 45+, Commission des partenaires du marché du travail
  - l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés
  - les organismes communautaires en employabilité
- Créer un forum de partage et de promotion d'information, de recherche et de bonnes pratiques accessible à toutes les parties prenantes touchées par le sujet
- Diffuser de l'information pertinente aux entreprises et aux travailleurs expérimentés
- Encourager les partenariats public-privé
- Assurer une cohésion avec les initiatives du gouvernement fédéral

### Mettre en place des incitatifs financiers et fiscaux

Sur le plan public, plusieurs pays de l'OCDE ont mis en place des actions incitant les travailleurs à rester plus longtemps au travail<sup>49</sup>. Par exemple, la France, les Pays-Bas et la Norvège, entre autres, ont ajusté aux tendances démographiques l'âge de la retraite.

De plus, ces pays ont entamé un vaste chantier de réformes de versement de pensions dans le cadre de leurs régimes de retraite, notamment le prolongement de la durée de cotisation nécessaire pour pouvoir prétendre à une pension complète et la suppression progressive des régimes ou options publics de retraite anticipée.

Enfin, ces pays ont encouragé la retraite progressive, qui permet de continuer à travailler, mais à temps partiel. Une première partie de la pension est versée en fin de carrière et une seconde à une date optionnelle. De nombreux travailleurs trouvent qu'il est plus intéressant de travailler à temps partiel tout en percevant une pension de retraite que de prendre une retraite complète. Cette formule a été particulièrement populaire aux Pays-Bas, en Norvège, mais aussi en Suisse, pays à forte culture du travail à temps partiel.

De plus, la plupart des pays ont augmenté leur âge de la retraite au fil de diverses réformes, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Âge « normal » de la retraite selon le sexe dans les régimes publics des pays de l'OCDE auxquels le Canada est habituellement comparé

Pays	Avant la réforme	Après la réforme
Autriche	60 (femmes) et 65 (hommes)	65
Canada	65	65
Japon	60	65
Nouvelle-Zélande	65	65
Suède	65	65
Suisse	63 (femmes) et 65 (hommes)	65
Allemagne	65	67
Australie	64 (femmes) et 65 (hommes)	67
États-Unis	66	67
France	65	67
Islande	67	67
Norvège	67	67
Danemark	65	67+
Italie	59 (femmes) et 66 (hommes)	67+
Pays-Bas	65	67+
Irlande	65 (femmes) et 66 (hommes)	68
Royaume-Uni	60 (femmes) et 65 (hommes)	68

Source : Régie des rentes du Québec

Enfin, l'expérience du Japon démontre qu'un gouvernement peut miser sur les réformes en proposant des subventions en vue du maintien en poste des travailleurs expérimentés.

### Étude de cas : le Japon

*La politique japonaise de maintien en poste des travailleurs âgés*, par Junichiro Koji (2011)

La problématique du maintien des travailleurs expérimentés (55 ans et plus) sur le marché de l'emploi est l'un des enjeux politiques les plus importants au Japon. Comme le Québec, le Japon connaît un faible taux de natalité (1,46 par femme) et un important vieillissement de sa population (33 % ont plus de 60 ans). Si la tendance se maintient, la population japonaise atteindra 89,9 millions d'habitants en 2055, c'est-à-dire 37 millions de moins qu'en 2017. De fait, le Japon est confronté à un affaiblissement de sa population active, et ce, depuis 1995.

Cependant, plusieurs enseignements peuvent être tirés du succès de l'expérience japonaise. Aux prises avec ces difficultés, le gouvernement nippon a misé sur le maintien des travailleurs âgés par la mise en œuvre d'une stratégie à quatre piliers.

- 1) La réforme de la sécurité sociale : Le pays a décidé en 1994 de réduire graduellement le bénéfice de la retraite pour les salariés avant 2013 afin d'inciter les travailleurs âgés de 60 à 64 ans à rester sur le marché de l'emploi. En outre, le gouvernement japonais a redéfini le concept de sécurité sociale par le *positive welfare*. Ce document propose la protection des citoyens tout en répondant à leur souhait de travailler aussi longtemps qu'ils le désirent.
- 2) La transformation de la culture de l'emploi : Ces mesures avaient pour objectif de lutter contre les discriminations fondées sur l'âge lors de l'embauche ou du maintien en poste. En 2007, le gouvernement japonais a interdit la limitation d'âge dans les pratiques de dotation et a établi deux programmes de subventions auprès des organisations :
  - Le premier offre à toute organisation qui prend à l'essai pendant trois mois un travailleur de 45 ans et plus une subvention mensuelle de 40 000 yens (environ 500 dollars canadiens). Les résultats se sont révélés encourageants, car les taux de maintien après trois mois dépassaient les 75 %.
  - Le deuxième s'adresse aux organisations qui recrutent des travailleurs expérimentés âgés de 60 à 64 ans. Elles reçoivent dans le cadre du Programme de subventions de développement d'emploi entre 500 000 et 900 000 yens (de 6 250 à 11 250 dollars canadiens) par recrutement.Enfin, le Japon a mis en place une campagne de sensibilisation nommée « Travail en organisation jusqu'à 70 ans » afin d'inciter les organisations à conserver leurs travailleurs les plus expérimentés.
- 3) La valorisation du bénévolat et du travail d'appoint : Le Japon encourage les travailleurs expérimentés à la participation sociale afin de profiter de leur expérience. Il a implanté pour cela dans tout l'archipel des centres de ressources humaines pour personnes âgées (*Silver Human Resources Centres*) qui coordonnent cette activité. En 2009, on comptait plus de 1 300 centres, environ 800 000 personnes inscrites, chacune ayant un taux d'emploi moyen d'environ 82,2 %.
- 4) L'encouragement de l'entrepreneuriat chez les travailleurs âgés : En 2000, un programme de subvention pour l'encouragement de l'entrepreneuriat chez les travailleurs expérimentés a été mis en place. Le gouvernement nippon encourage ce développement d'activité par des subventions d'une valeur maximale de 5 millions de yens (environ 62 500 dollars canadiens) pour chaque organisation nouvellement créée par plus de trois travailleurs expérimentés de plus de 45 ans prévoyant embaucher au moins une personne.

D'après l'enquête sur la main-d'œuvre menée en 2017 par le ministère des Affaires intérieures et des Communications japonais, le nombre de travailleurs japonais de 65 ans s'élevait à 8 millions, soit 370 000 de plus qu'en 2016<sup>50</sup>.

Pour le Québec, plusieurs de ces initiatives, telles que repousser l'âge de la retraite, peuvent être adoptées. En ce sens, nous recommandons de mettre l'accent sur les incitatifs fiscaux et législatifs pour favoriser le maintien en poste des travailleurs expérimentés.

### Recommandation n° 3 – Mettre l’accent sur les incitatifs fiscaux et législatifs favorisant le maintien en poste des travailleurs expérimentés

La majorité des pays ayant visé le maintien des travailleurs expérimentés ont mis en œuvre des incitatifs fiscaux et ont procédé à des réformes de leur régime de retraite. Notre recommandation est donc de rafraîchir les politiques publiques et d’apporter des ajustements fiscaux afin d’éliminer les barrières et de créer des incitatifs pour prolonger la vie active des travailleurs expérimentés, et inciter le gouvernement fédéral à faire de même.

#### *Comment faire?*

- Réévaluer, à la lumière du contexte actuel, certaines des recommandations du rapport de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus, entre autres :
  - Rendre moins attrayante la rente du Régime de rentes du Québec (RRQ) avant 65 ans et bonifier la rente demandée à 65 ans;
  - Repousser graduellement l’âge d’admissibilité à la rente anticipée du RRQ;
  - Offrir une solution de rechange aux travailleurs de 60 ans qui sont en difficulté et qui pourraient être désavantagés par les ajustements suggérés à la retraite anticipée;
  - Octroyer un crédit d’impôt à toute organisation du secteur privé qui offre une formation à tous les employés, incluant les travailleurs expérimentés;
  - Utiliser davantage l’assurance-emploi comme levier pour financer la formation de la main-d’œuvre et les mesures d’aide à l’emploi.
- Envisager de repousser l’âge de la retraite afin que le Québec s’arrime aux autres pays membres de l’OCDE. La majorité des pays préconise 67 ans. Ainsi, il faudrait repousser l’âge d’admissibilité à la rente anticipée du RRQ en conséquence.
- Évaluer la possibilité d’adopter certaines pratiques de maintien en poste des travailleurs expérimentés :
  - Les programmes de subventions gouvernementales des travailleurs expérimentés à l’essai au Japon (subventionner les périodes d’essai des travailleurs expérimentés, subventionner le maintien des travailleurs expérimentés de plus de 65 ans, etc.)
  - Accroître les subventions pour la recherche sur le bien-être des travailleurs expérimentés comme en Finlande
- Assurer une cohésion et une coordination avec le gouvernement fédéral quant aux incitatifs fiscaux et législatifs, de sorte qu’ils ne soient pas des barrières au travail des travailleurs expérimentés. Il pourrait notamment s’agir :
  - Des mesures de retraite administrées par le gouvernement fédéral (levée de l’obligation de remboursement des suppléments de revenu garanti pour les travailleurs à faible revenu);
  - Des mesures administrées dans le cadre du régime public obligatoire (taxation des rentes de retraite avant un certain âge, accord d’un délai supplémentaire pour

- retirer les rentes dues tout en allégeant le fardeau fiscal sur le travailleur, optimisation du crédit d'impôt attribuable en fonction de l'âge du travailleur, etc.);
- o Des mesures de retraite individuelles ou collectives qui s'ajoutent aux régimes publics (levée de la limite de conversion du REER en FEER imposée à 70 ans).

## Mesures de conciliation en entreprise

### Ajuster les pratiques de travail

Les conditions et les pratiques de travail peuvent avoir une incidence importante sur la décision des travailleurs âgés de continuer à travailler ou de prendre leur retraite.

#### *Flexibilité et aménagement du temps de travail*

Cette pratique, figurant parmi les besoins et attentes prioritaires des travailleurs expérimentés interrogés, a eu beaucoup de succès dans nos consultations. La flexibilité et les aménagements du temps de travail permettent une meilleure conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle.

Les stratégies de flexibilité et d'aménagement de travail peuvent comprendre :

- 1) une semaine de travail comprimée (sur quatre jours, par exemple)
- 2) des horaires flexibles
- 3) un partage du travail
- 4) la possibilité de passer à un travail à temps partiel
- 5) du télétravail
- 6) des interruptions de carrière ou des absences non rémunérées (sabbatiques ou congés sans solde)
- 7) le retour en emploi dans le cadre de contrats ponctuels (interventions sur des projets ciblés et limités dans le temps). Les modalités de contractualisation sont de plus en plus variées et cumulatives, ce qui peut gommer les frontières entre vie privée et vie professionnelle.

#### *Aménagements adaptés du lieu de travail*

L'une des raisons qui précipitent les départs des travailleurs expérimentés est une mauvaise santé ou une invalidité permanente. Un espace de travail sécuritaire et une politique proactive de promotion de la santé et de prévention des risques psychosociaux et physiques de la santé peuvent réduire les risques pour la santé et améliorer la productivité des travailleurs expérimentés<sup>51</sup>. L'aménagement du lieu de travail peut efficacement y contribuer s'il optimise l'environnement des travailleurs expérimentés.

Les pratiques d'aménagement du lieu de travail peuvent comprendre :

- 1) l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail
- 2) les aides à la manutention et l'installation d'équipements de travail visant à réduire la pénibilité de la tâche
- 3) le maintien d'un environnement de travail positif, basé sur les bonnes relations interpersonnelles avec les collègues et les supérieurs, etc.

La Finlande a mis l'accent sur le bien-être physique et mental en finançant généreusement les programmes de recherches sur le sujet en contexte organisationnel. Cela a notamment entraîné une amélioration des aménagements : un éclairage plus adapté, des mécanismes de sécurité renforcés dans les usines, et même des programmes de prévention visant le maintien de la bonne santé mentale.

### *Ajuster les pratiques de dotation et de maintien en poste*

L'expérience internationale démontre qu'une approche systémique et proactive permettrait de maintenir en emploi les travailleurs expérimentés. Cela englobe nécessairement les processus de planification et de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Au sein de l'entreprise METRO, l'alignement des pratiques de ressources humaines sur les besoins opérationnels des gestionnaires a permis de rallier ces derniers autour du sujet du maintien en poste des travailleurs expérimentés. En effet, les ressources humaines ont pour responsabilité de remplacer les travailleurs auxquels une réduction du temps de travail a été accordée en préparation de leur retraite progressive. C'est là un exemple du rôle que peuvent jouer les ressources humaines dans le projet de maintien en poste des travailleurs expérimentés.

Compte tenu du contexte actuel, miser sur les mobilités internes par l'identification et le développement des compétences transversales est également une bonne pratique de ressources humaines. Pertinentes dans toutes les sphères de la vie professionnelle (communication, intelligence émotionnelle, gestion du temps et des priorités, etc.), les compétences transversales permettent aux travailleurs de redessiner leurs parcours possibles en créant des passerelles entre les emplois.

En identifiant les compétences transversales chez ses actuels, Manuvie a pu anticiper les besoins en compétences de nouveaux postes critiques nécessitant de l'analyse prédictive et de l'interprétation poussée de données. En adoptant cette vision stratégique, il est possible de retenir à moyen et à long terme ses travailleurs expérimentés.

Par ailleurs, dans un contexte d'adaptation des pratiques de ressources humaines, le processus de dotation doit être revu pour qu'il reconnaisse la valeur de l'expérience. Ce faisant, les offres d'emploi doivent mettre l'accent sur ce point, en mentionnant les compétences et expériences recherchées ainsi que les mesures de conciliation travail-famille, les possibilités d'aménagement du temps et les pratiques de formations adaptées qui sont proposées.

L'étude de cas suivante illustre justement comment les pratiques de ressources humaines peuvent accompagner la rétention des travailleurs.

## **La retraite progressive – Étude de cas METRO**

### Situation

Avec un chiffre d'affaires annuel d'environ 16 milliards de dollars, METRO INC. est un chef de file dans la distribution alimentaire et pharmaceutique au Québec, en Ontario et dans l'Est du Canada. Elle exploite ou agit à titre de franchiseur d'un réseau de plus de 600 magasins d'alimentation sous plusieurs bannières, dont Metro, Metro Plus, Super C et Food Basics, de même que près de 700 pharmacies, principalement sous les bannières Jean Coutu, Brunet, Metro Pharmacy et Drug Basics, qui procurent de l'emploi à 85 000 personnes.

Selon la division, entre 15 % et 35 % des employés seront admissibles à la retraite au cours des trois à cinq prochaines années. Il va sans dire que le maintien en poste de ses travailleurs expérimentés est une priorité.

### Ce qui a été fait

METRO a introduit plusieurs éléments de maintien en poste. Elle a aboli la retraite obligatoire. Pour les employés qui bénéficient d'un régime de retraite à prestations déterminées, l'âge de la retraite sans réduction de la rente est passé de 62 à 65 ans sans impact négatif sur le service passé des employés actifs. Elle a introduit un programme de retraite progressive qui permet à un employé de travailler trois ou quatre jours par semaine jusqu'à deux ans avant sa retraite. Il est important de noter que le remplacement de l'employé qui s'inscrit à ce programme est appuyé par les RH; à titre d'exemple, dans les mois précédant la retraite, une nouvelle ressource peut être ajoutée à l'équipe afin d'assurer le transfert des connaissances et l'apprentissage des tâches liées au poste. Les gestionnaires ne subissent donc aucun désavantage à appuyer et à promouvoir ce programme.

Les travailleurs expérimentés sont encouragés à participer à un programme de mentorat où ils peuvent partager leurs connaissances, mais aussi transmettre la culture d'entreprise. Enfin, certains employés approchant de la retraite sont invités à contribuer à des projets spéciaux ou à faire du dépannage dans d'autres parties de l'organisation.

### Résultat

Au Québec, le processus de préretraite compte 12 employés bénéficiant de tous les services et programmes en place pour faciliter la transition.

Le programme de mentorat, introduit comme projet pilote en 2015 avec 11 participants au Québec et 7 en Ontario, en compte maintenant respectivement 29 et 14. Sur trois ans, c'est un total de 70 employés au Québec et 36 en Ontario qui ont bénéficié du programme de mentorat de METRO.

## La formation et le développement

L'expérience finlandaise à fort succès en matière de maintien en poste des travailleurs expérimentés est caractérisée par un important effort public dans le soutien à la formation continue<sup>52</sup> de ces travailleurs, de sorte à préserver leur employabilité et leur motivation à rester en emploi, et à contrer les effets du temps sur l'obsolescence des compétences.

Les pratiques de formation adaptatives sont les suivantes :

- *Adapter les formules pédagogiques* : Plusieurs chercheurs soutiennent que, lorsque des possibilités de formation sont offertes à des employés expérimentés, la conception des méthodes de formation doit être adaptée aux styles et à l'expérience des employés plus âgés<sup>53</sup>.

Offrir de la formation aux employés expérimentés peut nécessiter d'adopter un rythme personnel et une approche d'apprentissage pratique. Il est important que les organisations qui entendent maintenir en poste leurs travailleurs expérimentés leur offrent des activités de formation et de développement adaptées à leurs besoins et à leurs capacités.

L'Association des entrepreneurs en revêtements muraux du Québec (AERMQ) propose plusieurs formations à ses membres. Or, le plus souvent, seuls ceux qui travaillent en bureau en bénéficient. Ceux qui sont sur le chantier n'ont que rarement l'occasion d'y participer, probablement plus pour des raisons de disponibilités que par manque de volonté.

Enfin, une récente étude allemande a mis en évidence les effets positifs sur le maintien en poste des travailleurs expérimentés d'une formation adaptée à leur âge, tant que la participation n'est pas perçue comme obligatoire et qu'elle ne génère pas de stress<sup>54</sup>.

- *S'appuyer sur la gestion des ressources humaines* : Les entreprises adoptent une approche de formation stratégique en prévoyant les formations durant les cycles baissiers, utilisent les rencontres d'évaluation pour définir les besoins de formation à court, moyen et long terme, et établissent les programmes de formation en collaboration avec le syndicat, etc.
- *Miser sur la reconnaissance de la formation reçue* : Comme c'est déjà le cas au Québec (programme d'Apprentissage en milieu de travail), la validation de l'expérience acquise est un processus formalisé particulièrement utile pour les travailleurs âgés en France et aux Pays-Bas. Cette certification mesure et atteste des compétences que les travailleurs expérimentés ont acquises en travaillant.

Par leurs certifications, formations et accréditations, les institutions d'enseignement, les associations et ordres professionnels du Québec ont également un rôle à jouer dans l'identification, la reconnaissance et la valorisation des compétences acquises par l'expérience, notamment en ce qui a trait aux compétences transversales.

### *Privilégier le travail en équipes multigénérationnelles*

L'approche holistique finlandaise à succès repose sur l'idée que, au-delà des contraintes de la culture de l'âge, les trentenaires d'aujourd'hui sont nos quinquagénaires de demain. Cela veut dire plusieurs choses.

D'abord, les mesures de maintien en poste et de fidélisation doivent être planifiées et proactives. Ensuite, les travailleurs expérimentés et les milléniaux ont, contrairement aux mythes, des besoins et attentes qui se rejoignent (voir la section [\*Mythes tenaces autour des travailleurs expérimentés\*](#)). Ils s'expriment peut-être différemment selon leur âge, mais sont fondamentalement les mêmes. Les travailleurs expérimentés et les milléniaux aspirent tous à l'autonomie et à la flexibilité, au sentiment de reconnaissance et à un apprentissage continu et stimulant.

Cette vision de continuum doit remplacer la discrimination en fonction de l'âge que subissent les travailleurs expérimentés. La manière dont une organisation se positionne par rapport à ses ressources jeunes déterminera leur cheminement, plus tard, au sein de l'organisation. C'est avec cette idée de fidélisation des ressources et de continuum que l'organisation pourra pleinement tirer profit de son passé pour mieux affronter l'avenir.

Par ailleurs, reconnaître le continuum se manifeste par la mise en place d'équipes multigénérationnelles. Une récente recherche allemande qui étudie les effets positifs des pratiques de ressources humaines sur le maintien des travailleurs expérimentés montre que ces derniers restent plus longtemps en poste lorsqu'ils travaillent régulièrement en équipes multigénérationnelles<sup>55</sup>.

La productivité des équipes multigénérationnelles n'est pas négligeable. La corrélation entre la hausse de la productivité et la mise en place d'équipes multigénérationnelles est démontrée par plusieurs études<sup>56</sup>. Les travailleurs expérimentés peuvent jouer un rôle de mentors et de formateurs importants auprès des jeunes employés récemment arrivés au sein d'une entreprise<sup>57</sup>.

Ces conclusions ne sont pas surprenantes compte tenu des similitudes entre les cohortes (aspirations à la flexibilité, besoin de reconnaissance, autonomie, etc.). La force de l'expérience du travailleur expérimenté permet d'atténuer les risques de manque de productivité, d'erreurs, de surcharge et d'accidents de travail des novices.

L'étude de cas de RBC suivante présente une entreprise qui a adopté une approche inclusive de l'âge.

## Étude de cas RBC

### Situation :

Comptant parmi les plus importantes institutions bancaires du Canada, RBC offre, à l'échelle mondiale, des produits et services diversifiés tels que des services bancaires aux particuliers et aux entreprises, des services de gestion de patrimoine, des services d'assurance ainsi que des produits et services aux investisseurs et aux marchés financiers. L'institution mène ses activités au Canada, aux États-Unis et dans 34 autres pays. Elle compte 81 000 employés à temps plein et à temps partiel, dont 7 000 environ sont en poste au Québec.

Comme bien d'autres organisations, RBC procède activement à la revue et à la gestion actives des effets des technologies sur son personnel, collaborant notamment avec ses employés qui sont susceptibles d'être touchés par l'automatisation de diverses activités.

### Mesures adoptées :

Fière de son personnel diversifié, RBC s'est engagée à promouvoir une culture de l'inclusion. Selon elle, « tous les employés ont la capacité de progresser et d'apprendre au travail, y compris les travailleurs expérimentés ». L'état d'esprit, l'attitude et la volonté sont les facteurs déterminants, et non pas l'âge. Les leaders sont orientés vers l'habilitation des employés, quelle que soit l'étape de la vie où ils se trouvent, de façon à ce que, dans leurs apprentissages, ils puissent suivre le rythme des changements qui transforment le monde. Ils accordent également la priorité au transfert vers la relève de l'énorme bagage de connaissances organisationnelles que détiennent les travailleurs expérimentés. Les politiques et pratiques de RBC, dont celles qui ont trait à l'environnement de travail adaptable, aux avantages souples, au partage de postes et aux modalités de travail flexibles, peuvent s'appliquer aussi bien aux jeunes parents qu'aux travailleurs expérimentés qui doivent s'occuper de leurs parents vieillissants ou qui souhaitent opter pour un départ à la retraite progressif.

RBC applique à l'égard du cycle de vie des employés cette approche globale qui l'amène à repenser ses programmes de perfectionnement et de recyclage du personnel, surtout dans le cas des groupes d'employés dont le travail risque d'être touché par l'automatisation. Il ne s'agit pas seulement de travailleurs expérimentés, car des travailleurs de tout âge sont susceptibles d'en subir les effets. L'institution financière s'efforce de mieux comprendre ces employés, de recenser leurs compétences transférables, d'évaluer leur capacité à acquérir de nouvelles compétences et de leur offrir du soutien à la formation, de sorte qu'ils puissent en arriver à assumer de nouvelles fonctions.

### Résultats

D'après les résultats au plus récent sondage sur l'engagement des employés, ce sont les baby-boomers qui se montrent les plus favorables.

RBC est fière de ses excellents résultats quant à la fidélisation de ses employés. À cet égard, par rapport aux données de référence externes disponibles, son réseau de succursales de services de détail continue de figurer dans le premier quartile de son groupe de pairs. RBC estime que, si elle se démarque de la sorte, c'est en raison des possibilités de développement de carrière qu'elle offre à ses employés, ce que confirme d'ailleurs son taux de mutations internes, le plus élevé du secteur.

Enfin, l'étude de cas suivante présente une entreprise qui reconnaît et honore la valeur de l'expérience de ses travailleurs expérimentés.

## **Étude de cas Kruger**

### **Honorer la valeur des travailleurs expérimentés**

#### Situation

Kruger est une entreprise familiale à capital fermé dont la mission est de transformer des ressources renouvelables en produits essentiels du quotidien qui sont durables et de première qualité, notamment des produits de papier à usages domestique et industriel, du cartonnage et des produits d'emballage, des papiers pour publications, des papiers de spécialité ainsi que des vins et spiritueux. En plus de leurs sites de production répartis partout au Canada et aux États-Unis, ils développent un portefeuille de centrales d'énergie renouvelable et sont l'un des principaux recycleurs de papier et carton en Amérique du Nord.

Depuis 2015, la société a investi plus de 500 millions de dollars au Québec pour la conversion d'équipements existants, l'achat de nouveaux équipements, la modernisation de certaines installations et la diversification vers de nouveaux produits en croissance, contribuant du même coup à protéger plus de 1 200 emplois en Mauricie, en Estrie et dans Lanaudière. La société a annoncé un projet d'investissement de 575 millions de dollars dans l'arrondissement Brompton de Sherbrooke, au Québec, pour la construction d'une nouvelle usine de papier tissu.

Forte de ses 5 000 employés, l'organisation rencontre toutefois certaines difficultés à attirer les jeunes dans l'industrie manufacturière.

#### Ce qui a été fait

La culture familiale de Kruger a toujours valorisé l'expérience des travailleurs expérimentés. Les retraités reviennent régulièrement en emploi dans le cadre de projets ponctuels. Cela est attribuable à la pratique sur laquelle Kruger a mis l'accent : former des équipes de travail intergénérationnelles comprenant l'apport de retraités. Ainsi, l'organisation offre régulièrement à ses retraités de revenir au travail afin de faire bénéficier de leur expertise et expérience les jeunes employés et gestionnaires.

#### Résultat

- Transfert de connaissances
- Encadrement de la relève
- Soutien aux projets de grande envergure

En raison de ce qui précède, nous recommandons aux entreprises de reconnaître la valeur de l'expérience et de cerner le profil de leurs travailleurs expérimentés dans le but d'investir dans des pratiques organisationnelles ciblées.

#### **Recommandation n° 4 – Reconnaître la valeur de l'expérience**

Reconnaître formellement la valeur ajoutée des travailleurs expérimentés et leur forte contribution à la performance et au succès d'une entreprise, notamment au moyen des synergies favorisées par les équipes intergénérationnelles.

##### **Comment faire?**

- Investir dans une meilleure compréhension organisationnelle de l'impact des travailleurs expérimentés.
- Comprendre et valoriser la valeur tangible (maîtrise des coûts de remplacement, par exemple) et intangible (bénéfices tirés de l'expérience des travailleurs expérimentés tels que l'aisance en milieu organisationnel, durée d'emploi plus élevée, rapidité d'exécution et autonomie, productivité, etc.) et déboulonner le mythe du coût élevé des travailleurs expérimentés.

#### **Recommandation n° 5 – Cerner le profil des travailleurs expérimentés québécois (aspirations, préoccupations, etc.) pour personnaliser les pratiques de maintien en poste pour les profils types**

- Acquérir une compréhension profonde des travailleurs expérimentés afin de broser le portrait de leurs caractéristiques, attentes, besoins, avantages recherchés, craintes et préoccupations qui pourraient précipiter ou retarder le départ à la retraite.
- Mettre en œuvre des pratiques et des politiques organisationnelles qui répondent à leurs besoins, à savoir des mesures d'aménagement ou de temps de travail.
- Miser sur les similitudes fondamentales dans les attentes et besoins des cohortes générationnelles sur le marché du travail (flexibilité, reconnaissance, sentiment d'être utile, satisfaction d'avoir un emploi intéressant et stimulant dans un environnement rassurant, etc.) et recourir aux équipes multigénérationnelles en entreprise.
- Se positionner comme un employeur attrayant et de choix pour les travailleurs expérimentés en misant sur la communication organisationnelle de prises de position contre l'âgisme en milieu de travail.

### *Comment faire?*

- Comprendre que les travailleurs expérimentés ne sont pas un groupe homogène et dresser un profil de la population de travailleurs expérimentés en fonction de :
  - leur milieu d'origine : rural ou urbain; leur pays de naissance : Canada ou autre
  - leurs caractéristiques sociodémographiques : âge, genre, situation familiale, personnes à charge, etc.
  - la nature du poste occupé : pénibilité de la tâche, cols bleus vs cols blancs, etc.
  
- Mettre en œuvre des pratiques organisationnelles de maintien en poste des travailleurs expérimentés selon leur profil précis, notamment :
  - Recenser les compétences transversales de la population ciblée de travailleurs expérimentés et les mettre à profit pour combler les besoins émergents
  - Miser sur la formation continue et le perfectionnement et adapter les techniques de dissémination de la formation aux travailleurs expérimentés ciblés
  - S'ouvrir aux pratiques de flexibilité en emploi (semaine réduite, travail à temps partiel, contrats de travailleur autonome, télétravail, etc.)
  - Privilégier les interactions intergénérationnelles pour stimuler les apprentissages intercohortes (travail en équipes multigénérationnelles, etc.)
  - Ajuster les pratiques de dotation et envoyer un message explicite lors des campagnes de recrutement (désir de recrutement de travailleurs expérimentés, promotion des politiques d'aménagement du temps et des lieux de travail pour la conciliation travail-famille, etc.)
  - Aménager les locaux et les tâches de sorte à réduire la pénibilité du travail, le cas échéant
  
- Adopter une gestion prévisionnelle et stratégique des ressources humaines et aligner les formations, promotions et recrutements sur cette pratique
  
- Développer une marque d'employeur inclusive des travailleurs expérimentés qui concorde avec la réalité de l'expérience organisationnelle

## CONCLUSION

Le maintien en poste des travailleurs expérimentés permet d'atténuer les risques menaçant la continuité d'exploitation de l'organisation et de limiter les risques liés à la hausse des coûts d'exploitation associés aux effectifs réduits. En s'engageant dans cette démarche, les organisations du Québec peuvent tirer parti de la croissance annoncée pour les années à venir.

Elles peuvent aussi bénéficier de la valeur de l'expérience des travailleurs expérimentés et de tous les avantages tangibles qu'elle représente. Penser les bonnes pratiques et les bonnes politiques publiques permettrait d'atteindre cet objectif, et le Québec est déjà sur une bonne lancée à cet égard.

Enfin, nos recherches secondaires et consultations nous permettent de dégager un constat fort intéressant : les travailleurs expérimentés en bonne santé, qui voient leurs attentes satisfaites, qui travaillent dans un milieu sain et rassurant offrant l'équité salariale seraient prêts à retarder leur départ à la retraite. Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, où les travailleurs sont de plus en plus en position de force, les organisations n'auront plus d'autres choix que de miser sur leur apport.

Plusieurs recommandations sont proposées dans cette étude afin de guider les organisations et les politiques publiques vers le maintien en poste des travailleurs expérimentés. Dans un premier temps, **la mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation québécoise à plusieurs niveaux** (sociétal, organisationnel, politique et auprès des institutions publiques) est cruciale pour transformer les attitudes négatives sociétales à l'égard de l'âge et contrecarrer les mythes âgistes.

En second lieu, il conviendrait de **redoubler les efforts de coordination et de diffusion** de l'information existante traitant du sujet. Une approche concertée entre les institutions publiques et les autres parties prenantes (organisations, associations et ordres professionnels, institutions d'enseignement, etc.) où le gouvernement en place joue le rôle de coordonnateur est un facteur clé dans le maintien en poste des travailleurs expérimentés.

Par ailleurs, comme le démontrent les expériences internationales à succès en matière de maintien en poste des travailleurs expérimentés, une troisième recommandation clé serait de **mettre l'accent sur les incitatifs fiscaux et législatifs au maintien en poste des travailleurs expérimentés**.

Quatrièmement, les organisations se doivent de **reconnaître la valeur de l'expérience**, tant par son aspect tangible qu'intangible et de manière formelle. Par leur précieux apport, les travailleurs expérimentés contribuent fortement aux succès des organisations, notamment par les synergies que génèrent les équipes multigénérationnelles.

Enfin, une dernière recommandation est de **cerner le profil des travailleurs expérimentés québécois (aspirations, préoccupations, etc.) pour personnaliser les pratiques de maintien en poste pour les profils types**.

## LISTE DES CONSULTATIONS

Jonathan Charlebois, vice-président, Ressources humaines – Kruger

geneviève bich, vice-présidente, Ressources humaines – METRO

Jean François Boulet, vice-président principal, Expérience clients et employés – Industrielle Alliance

Ateliers avec des professionnels et des employés de soutien d'EY

Maureen Neglia, vice-présidente, Acquisition de talents à l'échelle mondiale – Banque Scotia

Helen Gottschling, chef des ressources humaines – RBC Banque Royale

Norm Sabapathy, vice-président à la direction, Ressources humaines – Cadillac Fairview

Patty Jones, chef des ressources humaines par interim – Manuvie

Zoé Nutten, vice-présidente, Talent et stratégie – Barrick Gold

Mary Lou Hukezalie, première vice-présidente et chef des ressources humaines du Groupe – Groupe TMX

Claude Paradis, directeur – Mercer

Julie Marquis, conseillère syndicale – CSN

Irène Demczuk, coordonnatrice du projet; Éric Sedent, expert-conseil; Diane-Gabrielle Tremblay (Université TÉLUQ), partenaire – Générations au travail

Brigitte Simard, cofondatrice – Intel 2 Talent

Caroline Rousseau, directrice générale – Association des entrepreneurs en revêtements muraux du Québec (AERMQ)

Marcel Curodeau, président – MEDIAL Services-conseils SST

Diane Nobert, conseillère, développement professionnel – Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA)

Stéphane Lamarre, directeur d'usine – Hubbell

## RÉFÉRENCES

---

- <sup>1</sup> Statistique Canada – Enquête sur la population active, juillet 2018  
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/180810/dq180810a-fra.htm>
- <sup>2</sup> BÉRUBÉ, Gérard. *PIB : l'activité économique au Québec s'accélère*, Ledevor.com, 29 août 2018, – données tirées de l'Institut de la statistique du Québec,  
<https://www.ledevor.com/economie/535522/pib-l-activite-economique-au-quebec-s-accelere>
- <sup>3</sup> Le Québec économique – Taux de fécondité et indice synthétique de fécondité, Québec, 2018  
<https://qe.cirano.qc.ca/theme/demographie/naissances-deces/tableau-taux-fecondite-indice-synthetique-fecondite-quebec>
- <sup>4</sup> Le Québec économique – Évolution de l'espérance de vie à la naissance, Québec, 2018  
<https://qe.cirano.qc.ca/theme/indicateurs-sociaux/sante/longevite-etat-sante/graphique-evolution-lesperance-vie-a-naissance-quebec>
- <sup>5</sup> Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, «Population Division», 2017, *World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Working Paper No. ESA/P/WP/248  
<https://www.compassion.com/multimedia/world-population-prospects.pdf>
- <sup>6</sup> Statistique Canada, 2016 – <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/aines/forum/participation-marche-travail.html>
- <sup>7</sup> Statistique Canada, 2016 – <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/aines/forum/participation-marche-travail.html>
- <sup>8</sup> Gouvernement du Canada, Principales statistiques relatives aux petites organisations, juin 2016  
[https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_03018.html#point1-1](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03018.html#point1-1)
- <sup>9</sup> Institut de la statistique du Québec – [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement\\_pme/2014/table\\_33\\_3.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/2014/table_33_3.htm)
- <sup>10</sup> Banque de développement du Canada, *Pénurie de la main-d'œuvre; un problème tenace*, septembre 2018
- <sup>11</sup> SAMPSON, Ximena – *La pénurie de main-d'œuvre décortiquée* (Ici Radio-Canada), 20 septembre 2018  
<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1124388/immigration-penurie-main-oeuvre-donnees>
- <sup>12</sup> <https://amelio.co/fr/coût-embacher-un-employe/>
- <sup>13</sup> Dealerbultin News, *Is Your Company a Learning Organization, Part II*, février 2016  
<https://dealerbuilt.com/2016/02/20/is-your-company-a-learning-organization-part-ii/>
- <sup>14</sup> McKinsey&Company, *How will artificial intelligence and automation change the skills that employers require?*, septembre 2018  
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Email/Shortlist/10/2018-09-14.ashx>
- <sup>15</sup> EY, *What's after what's next? The upside of disruption – Megatrends shaping 2018 and beyond*  
<https://www.megatrends2018.com/>
- <sup>16</sup> EY, *Is the gig economy a fleeting fad, or an enduring legacy?*, 2018

---

<sup>17</sup> HIRSCH SPENCE, Helen et YEARWOOK, Debra. *Where should business and government focus with regards to the future of work, specifically targeting older adults?*, 2018

<sup>18</sup> EY, *What's after what's next? The upside of disruption – Megatrends shaping 2018 and beyond* <https://www.megatrends2018.com/>

<sup>19</sup> APPANNAH, Arti et BIGGS, Simon. *Age-Friendly Organisations: The Role of organisational Culture and the Participation of Older Workers*, *Journal of Social Work Practice*, 29:1, 37-51, DOI: 10.1080/02650533.2014.993943, 2015

<sup>20</sup> LAGACÉ, Martine, *Gestion des travailleurs seniors : le rôle de la communication organisationnelle âgiste*, 2008, <http://communicationorganisation.revues.org/659>

<sup>21</sup> Banque de données des statistiques officielles sur le Québec, *Évolution de l'âge moyen du départ en retraite au Québec*, Ontario, Canada, 2014  
<http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/vitrine/vieillissement/index.html?theme=retraite&tab=2>

<sup>22</sup> Consultation publique sur le Régime de rentes du Québec, 2016  
[https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc/Francais/publications/regime\\_rente\\_s/consultation\\_publicue/1601f-constats-sur-la-retraite.pdf](https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc/Francais/publications/regime_rente_s/consultation_publicue/1601f-constats-sur-la-retraite.pdf)

<sup>23</sup> BOOCKMANN, Bernhard, FRIES, Jan et GÖBEL, Christian. «Specific measures for older employees and late career employment», *The Journal of the Economics of Ageing*, 12 (2018) 159–174, 2018

<sup>24</sup> POULSTON, Jill et JENKINS, Andrew. «The Persistent Paradigm: Older Worker Stereotypes in the New Zealand Hotel Industry», *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12:1, 1-25, 2013  
DOI: 10.1080/15332845.2013.723252

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> [https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/aging\\_workers.html](https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/aging_workers.html)

<sup>27</sup> Conseil du statut de la femme, 2018, *Portrait : les proches aidantes et les proches aidants au Québec – Analyse différenciée selon les sexes*  
[https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/por\\_proches\\_aidants20180419\\_web.pdf](https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/por_proches_aidants20180419_web.pdf)

<sup>28</sup> HIRSCH SPENCE, Helen et YEARWOOK, Debra. *Where should business and government focus with regards to the future of work, specifically targeting older adults?*, 2018

<sup>29</sup> Comité consultatif 45+, Participation au colloque QUARIERA, atelier D-10 (2018)  
<http://www.cc45plus.org/publications/la-richesse-de-lage-et-ses-nombreux-visages-atelier-presente-a-quariera-2018/>

<sup>30</sup> Organization mondiale de la Santé et Organisation internationale du Travail, *Mental health and work: Impact, issues and good practices*, 2000  
[http://www.who.int/mental\\_health/media/en/712.pdf](http://www.who.int/mental_health/media/en/712.pdf)

<sup>31</sup> McKinsey & Company, *Les Canadiens sont-ils prêts pour la retraite? État de situation et principes directeurs d'amélioration*, [https://www.cirano.qc.ca/actualite/2013-10-17b/Les\\_Canadiens\\_sont-ils\\_prets\\_pour\\_la\\_retraite.pdf](https://www.cirano.qc.ca/actualite/2013-10-17b/Les_Canadiens_sont-ils_prets_pour_la_retraite.pdf)

<sup>32</sup> *Les seniors, l'emploi et la retraite* – Consultation par le gouvernement français, Finance stratégie, 2018

<sup>33</sup> Statistique Canada, *Portrait de la discrimination au Québec*, 2015  
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bulletins/coupdoeil-no44.pdf>

- 
- <sup>34</sup> NOVAK, Marc. *Aging & Society, A Canadian Perspective*, Toronto, Nelson, 2005.
- <sup>35</sup> HIRSCH SPENCE, Helen et YEARWOOK, Debra. *Where should business and government focus with regards to the future of work, specifically targeting older adults?*, 2018
- <sup>36</sup> Comité consultatif 45+, Participation au colloque QUARIERA, atelier D-10, 2018  
<http://www.cc45plus.org/publications/la-richesse-de-lage-et-ses-nombreux-visages-atelier-presente-a-quariera-2018/>
- <sup>37</sup> BOOCKMANN, Bernhard, FRIES, Jan et GÖBEL, Christian. «Specific measures for older employees and late career employment», *The Journal of the Economics of Ageing* 12 (2018) 159–174, 2018
- <sup>38</sup> SONNET, Anne, OLSEN, Hilde et MANFREDI, Thomas. «Towards More Inclusive Ageing and Employment Policies: The Lessons from France, The Netherlands, Norway and Switzerland», *The Economist*, 2014, 162:315–339
- <sup>39</sup> DELGOULET, Catherine. « La formation professionnelle des actifs vieillissants : une combinaison difficile à construire? », *Gérontologie et société*, 2013/4, vol. 36, n° 147
- <sup>40</sup> JONES, Benjamin F. *Age and Great Invention*, 2008, cité dans HIRSCH SPENCE, Helen et YEARWOOK, Debra. *Where should business and government focus with regards to the future of work, specifically targeting older adults?*, 2018
- <sup>41</sup> Morneau Shepell, *Depression and work: The impact of depression on different generations of employees*, 2017  
[https://us.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/downloads/Whitepaper\\_MorneauShepell\\_Depression\\_and\\_work\\_E-US\\_0417.pdf](https://us.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/downloads/Whitepaper_MorneauShepell_Depression_and_work_E-US_0417.pdf)
- <sup>42</sup> Dealerbuilt News, *Is Your Company a Learning Organization, Part II*, février 2016  
<https://dealerbuilt.com/2016/02/20/is-your-company-a-learning-organization-part-ii/>
- <sup>43</sup> Comité consultatif 45+, Participation au colloque QUARIERA, atelier D-10, 2018  
<http://www.cc45plus.org/publications/la-richesse-de-lage-et-ses-nombreux-visages-atelier-presente-a-quariera-2018/>
- <sup>44</sup> GUILLEMARD, Anne-Marie. « L'emploi des seniors : les enseignements de l'Europe du Nord et du Japon », *Gérontologie et société*, 2004/4 vol. 27, n° 111 | pages 29 à 43
- <sup>45</sup> BERTRAND, Françoise, LEMAIRE, Cécile, BARBIER, Marie et HANSEZ, Isabelle. «Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés dans trois organisations belges», *Relations industrielles*, vol. 65, n° 3, été, 2010, p. 400–423
- <sup>46</sup> LAGACÉ, Martine, *Gestion des travailleurs seniors : le rôle de la communication organisationnelle âgiste*, 2008, <http://communicationorganisation.revues.org/659>
- <sup>47</sup> <https://qe.cirano.qc.ca/theme/marche-travail/main-doeuvre/graphique-evolution-taux-syndicalisation>
- <sup>48</sup> Gouvernement du Canada – Conseil national des aînés, *Les travailleurs âgés les plus à risque de se retirer du marché du travail ou de se retrouver sans emploi : points de vue des employeurs sur la façon de maintenir en poste et d'attirer les travailleurs âgés*, 2016  
<https://www.canada.ca/fr/conseil-national-aines/programmes/publications-rapports/2013/travailleurs-ages-risque/page06.html>
- <sup>49</sup> SONNET, Anne, OLSEN, Hilde et MANFREDI, Thomas. «Towards More Inclusive Ageing and Employment Policies: The Lessons from France, The Netherlands, Norway and Switzerland», *The Economist*, 2014, 162:315–339

---

<sup>50</sup> Enquête sur la main-d'œuvre, Ministère des Affaires intérieures et des Communications japonais, 2017, <https://www.nippon.com/fr/features/h00179/>

<sup>51</sup> APPANNAH, Arti et BIGGS, Simon. «Age-Friendly Organisations: The Role of organisational Culture and the Participation of Older Workers», *Journal of Social Work Practice*, 29:1, 37-51, DOI: 10.1080/02650533.2014.993943, 2015

<sup>52</sup> GUILLEMARD, Anne-Marie. « L'emploi des seniors : les enseignements de l'Europe du Nord et du Japon », *Gérontologie et société*, 2004/4 vol. 27, n° 111, pages 29 à 43

<sup>53</sup> APPANNAH, Arti et BIGGS, Simon. *Age-Friendly Organisations: The Role of organisational Culture and the Participation of Older Workers*, *Journal of Social Work Practice*, 29:1, 37-51, DOI: 10.1080/02650533.2014.993943, 2015

<sup>54</sup> BOOCKMANN, Bernhard, FRIES, Jan et GÖBEL, Christian. «Specific measures for older employees and late career employment», *The Journal of the Economics of Ageing*, 12 (2018) 159–174, 2018

<sup>55</sup> *ibid.*

<sup>56</sup> *Les seniors, l'emploi et la retraite*, Finance stratégie, octobre 2018, [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs\\_rapport-seniors-emploi-retraite\\_01102018\\_0.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport-seniors-emploi-retraite_01102018_0.pdf)

<sup>57</sup> HIRSCH SPENCE, Helen et YEARWOOD, Debra. *Where should business and government focus with regards to the future of work, specifically targeting older adults?*, 2018

