

4^e COLLOQUE SUR RETRAITE, INVESTISSEMENT INSTITUTIONNEL ET FINANCES PERSONNELLES, 7-8 NOVEMBRE 2016, QUÉBEC

LA TRANSITION TRAVAIL-RETRAITE : UN ENJEU ÉCONOMIQUE ET ORGANISATIONNEL

Claudia Gagné, Université de Montréal
Denis Latulippe, Université Laval
Sylvie St-Onge, HEC Montréal, CIRANO

8 novembre 2016



Pôle de recherche appliquée
à la retraite

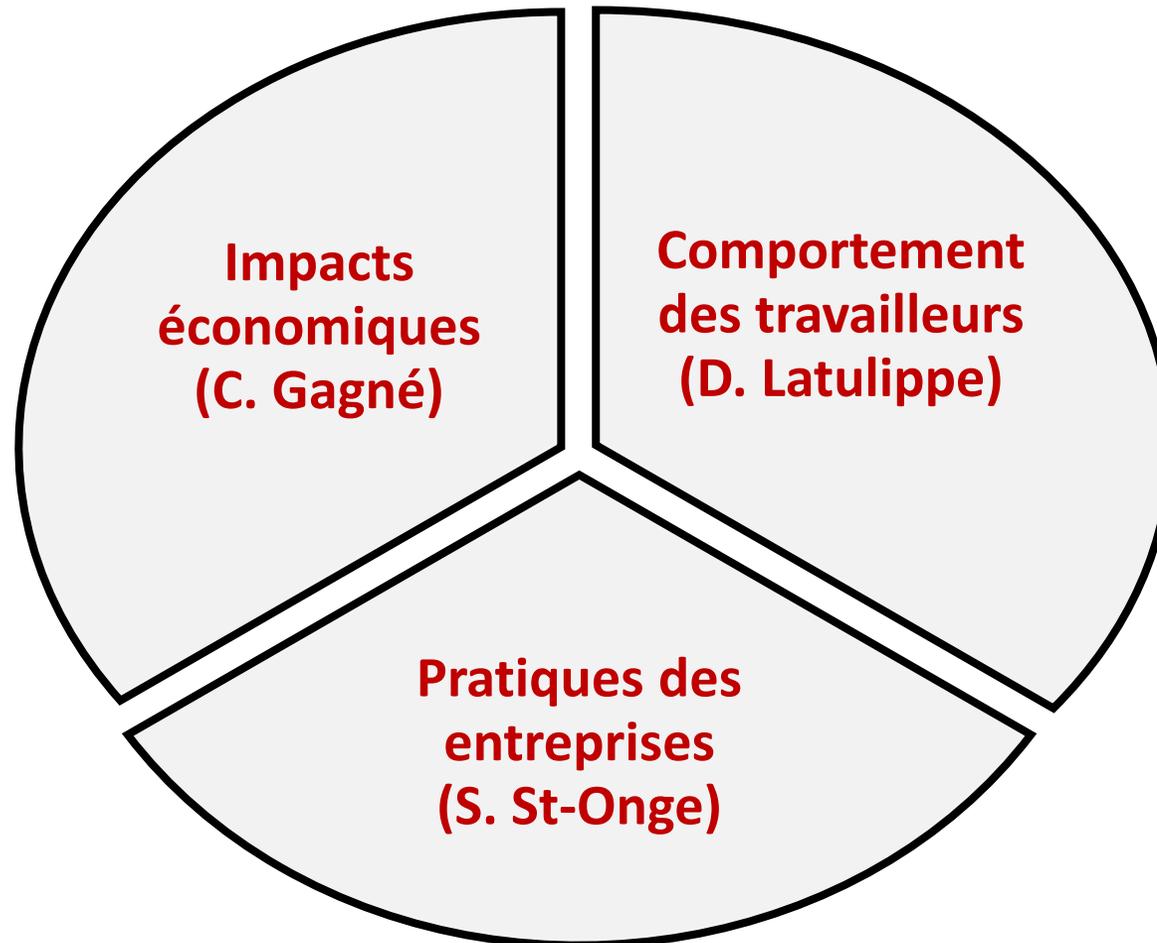
Introduction

Déterminants de la participation à l'emploi des travailleurs âgés :
(Bélanger et al., 2016)

- **Marché du travail**
- Législation
- **Facteurs financiers**
- **Facteurs sociaux démographiques**
- Sphère de vie personnelle
- **Caractéristiques du travail, de l'histoire professionnelle**
- **Santé et habitudes de vie**
- **Compétences au travail (formation)**
- **Motivation de travailler**
- **Pratiques de GRH**

Plan de la présentation

La transition travail-retraite : 3 axes



Impacts économiques

Déterminants de la croissance économique



Évolution de la
main d'oeuvre

Travail



Avancées technologiques

Productivité



Croissance du capital

Composante travail

Travail = quantité totale d'heures travaillées



Démographie



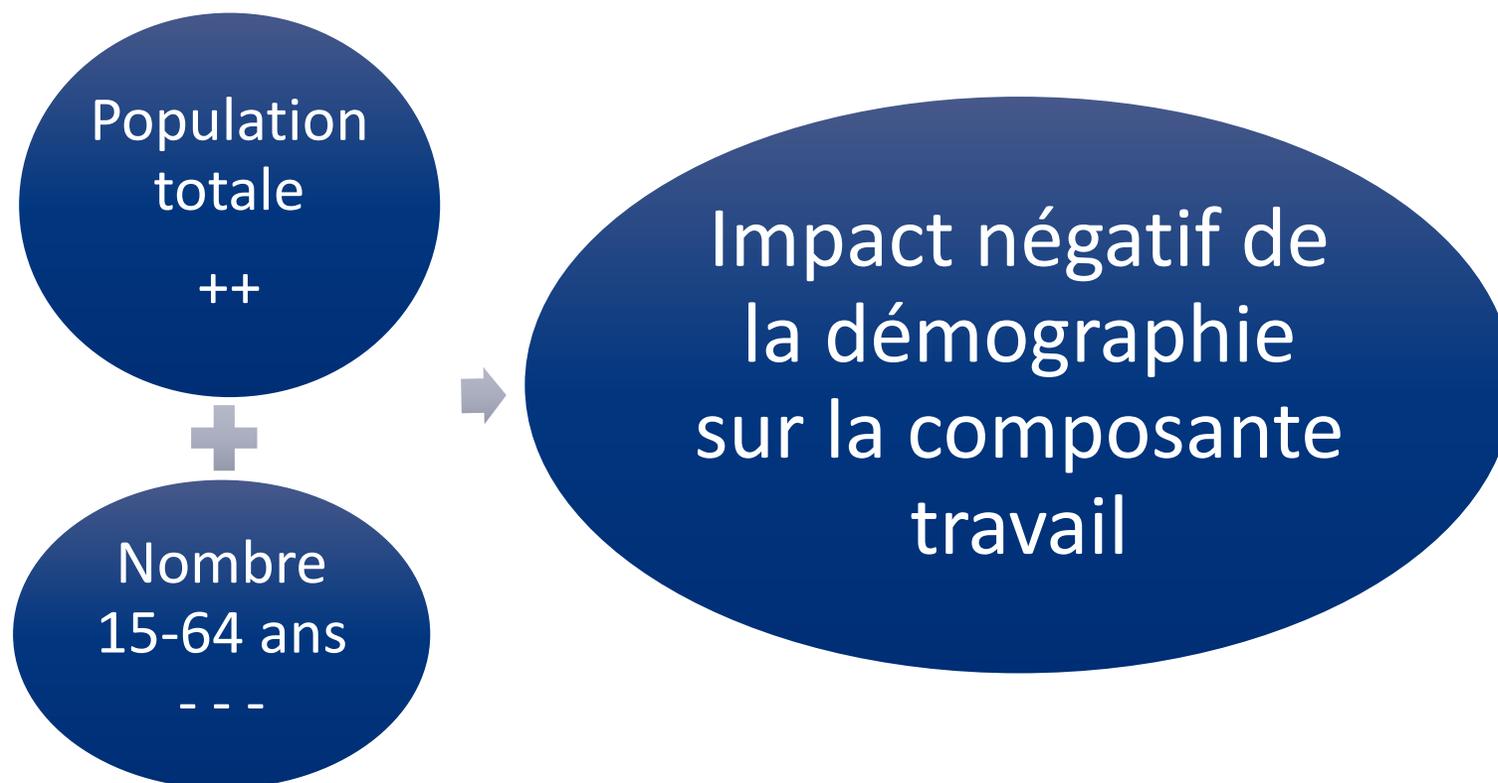
Taux d'activité



Heures par travailleur

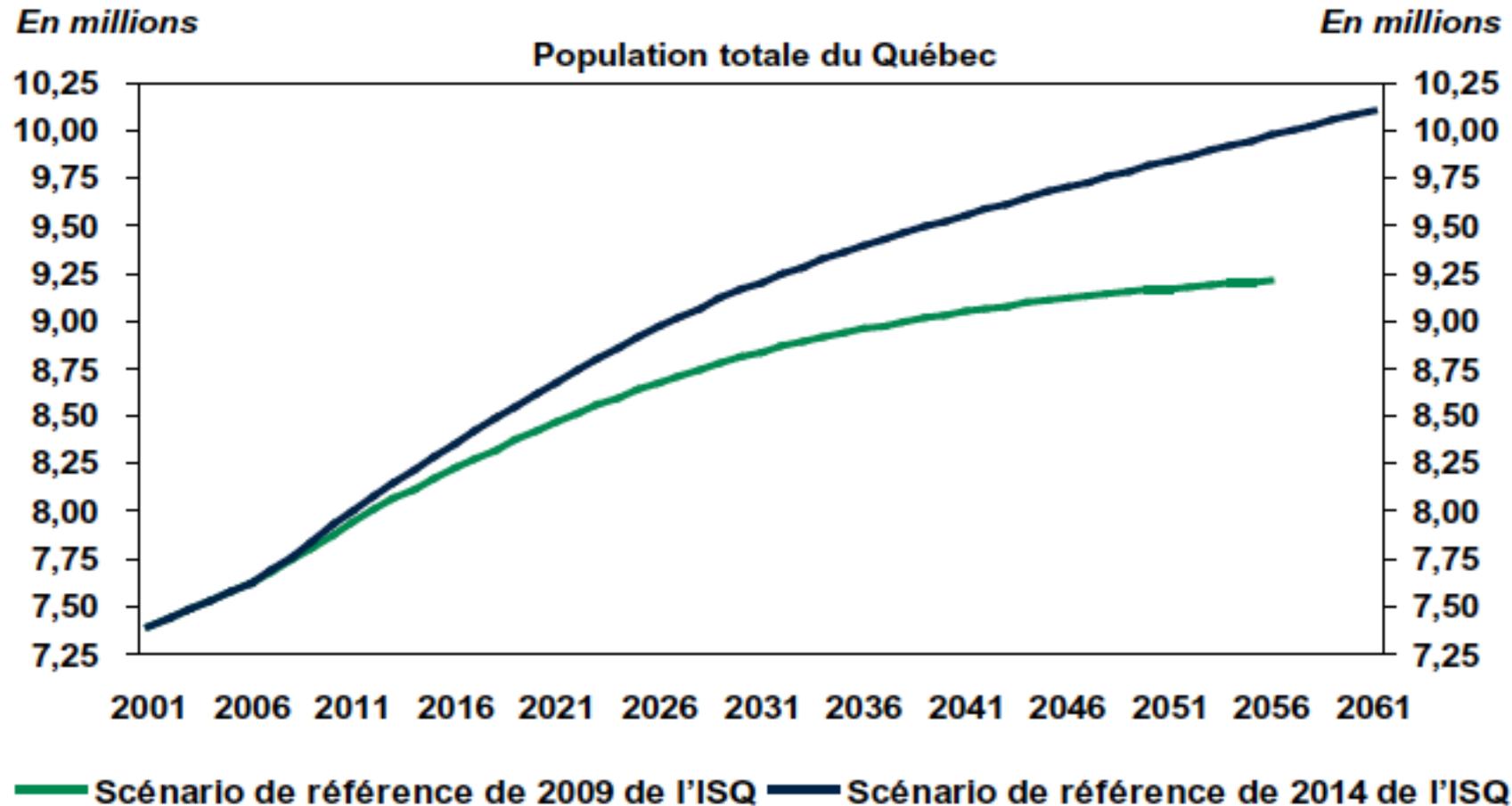
Facteurs démographiques

Les projections démographiques pour la population québécoise montrent :



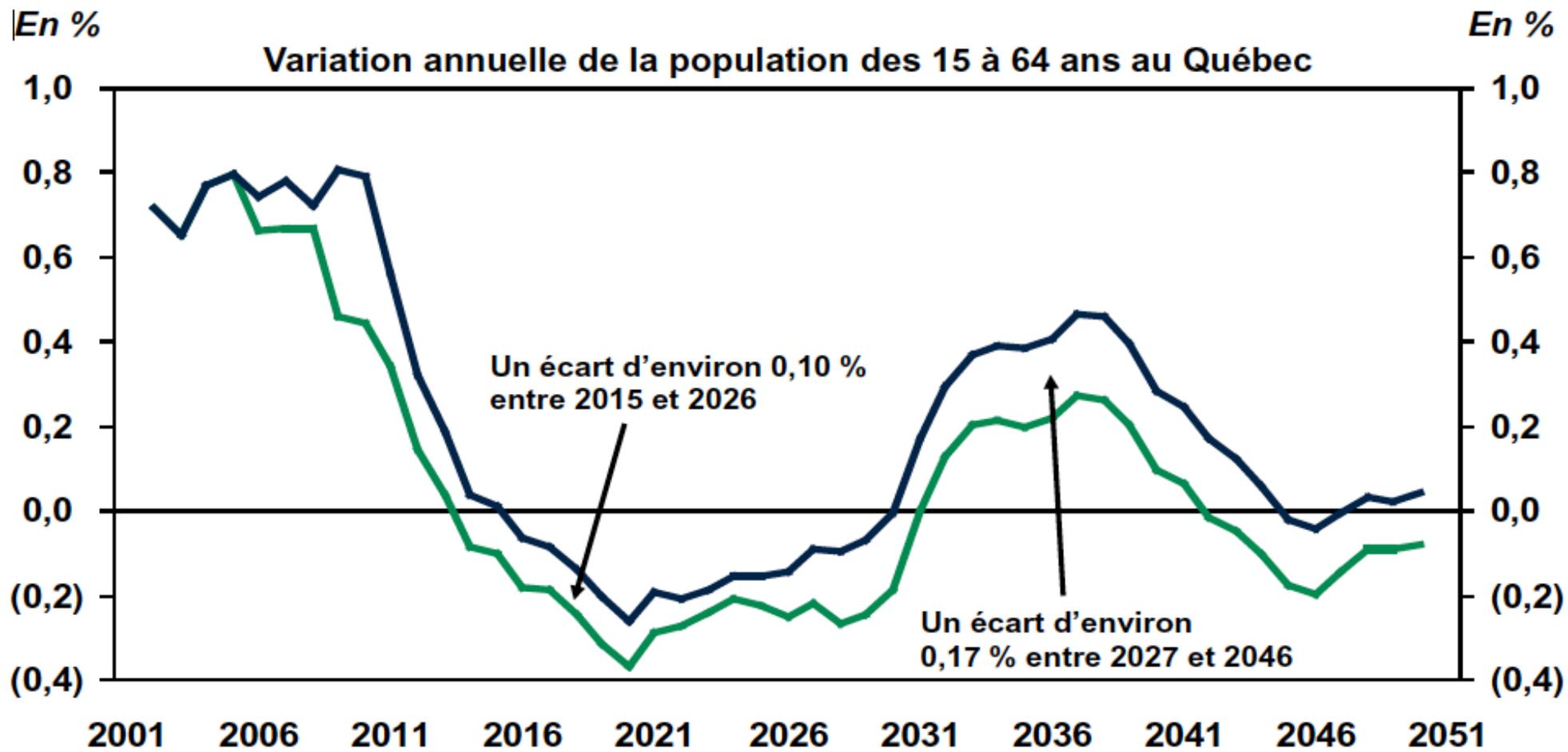
Québec : situation similaire à celle de l'Europe et du Japon dans les dernières décennies

Facteurs démographiques



Sources : Institut de la statistique du Québec et Desjardins, Études économiques

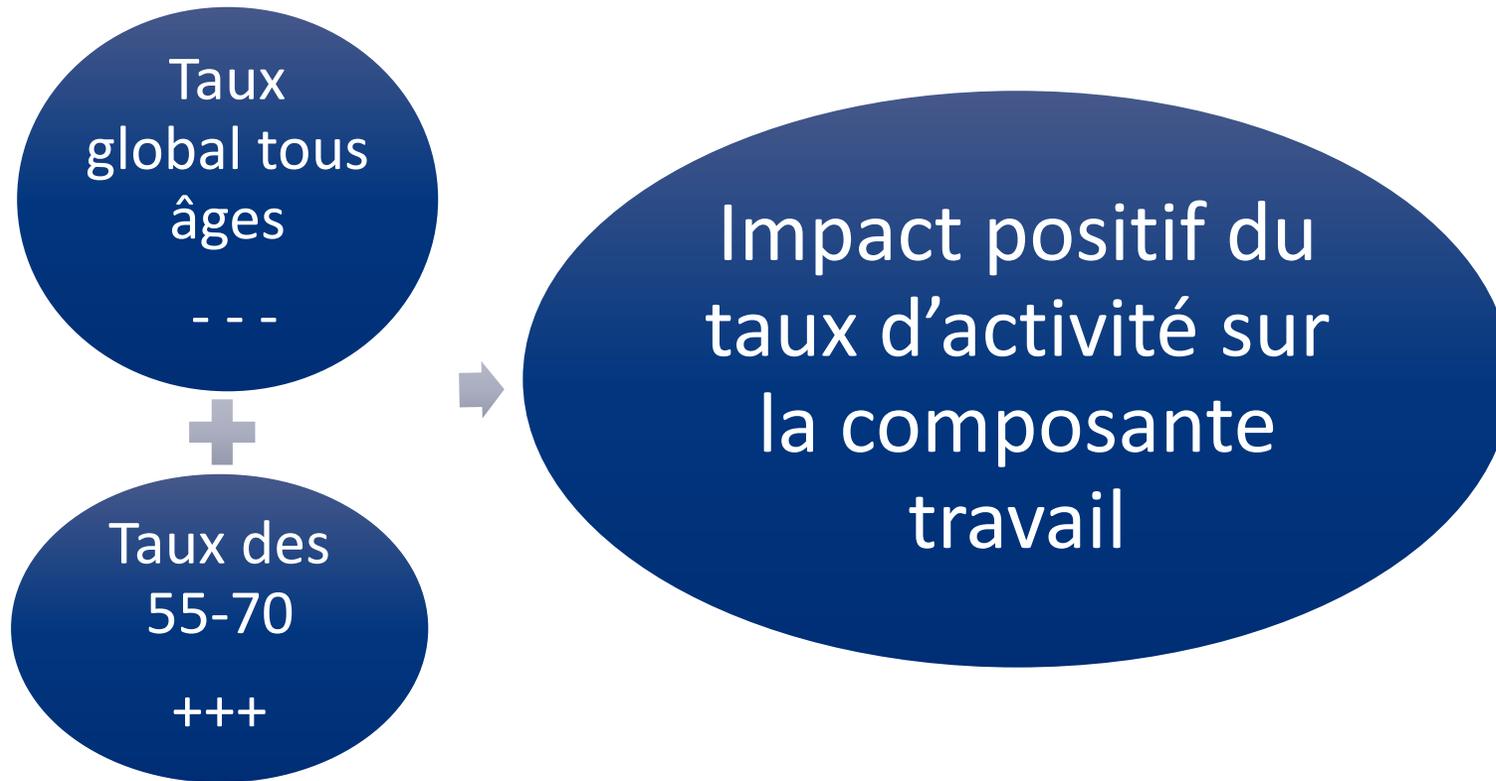
Facteurs démographiques



— Scénario de référence de 2009 de l'ISQ — Scénario de référence de 2014 de l'ISQ

Taux d'activité

Taux d'activité = % de la population > 15 ans à l'emploi



Québec : situation similaire à celle de l'Europe et du Japon dans les dernières décennies

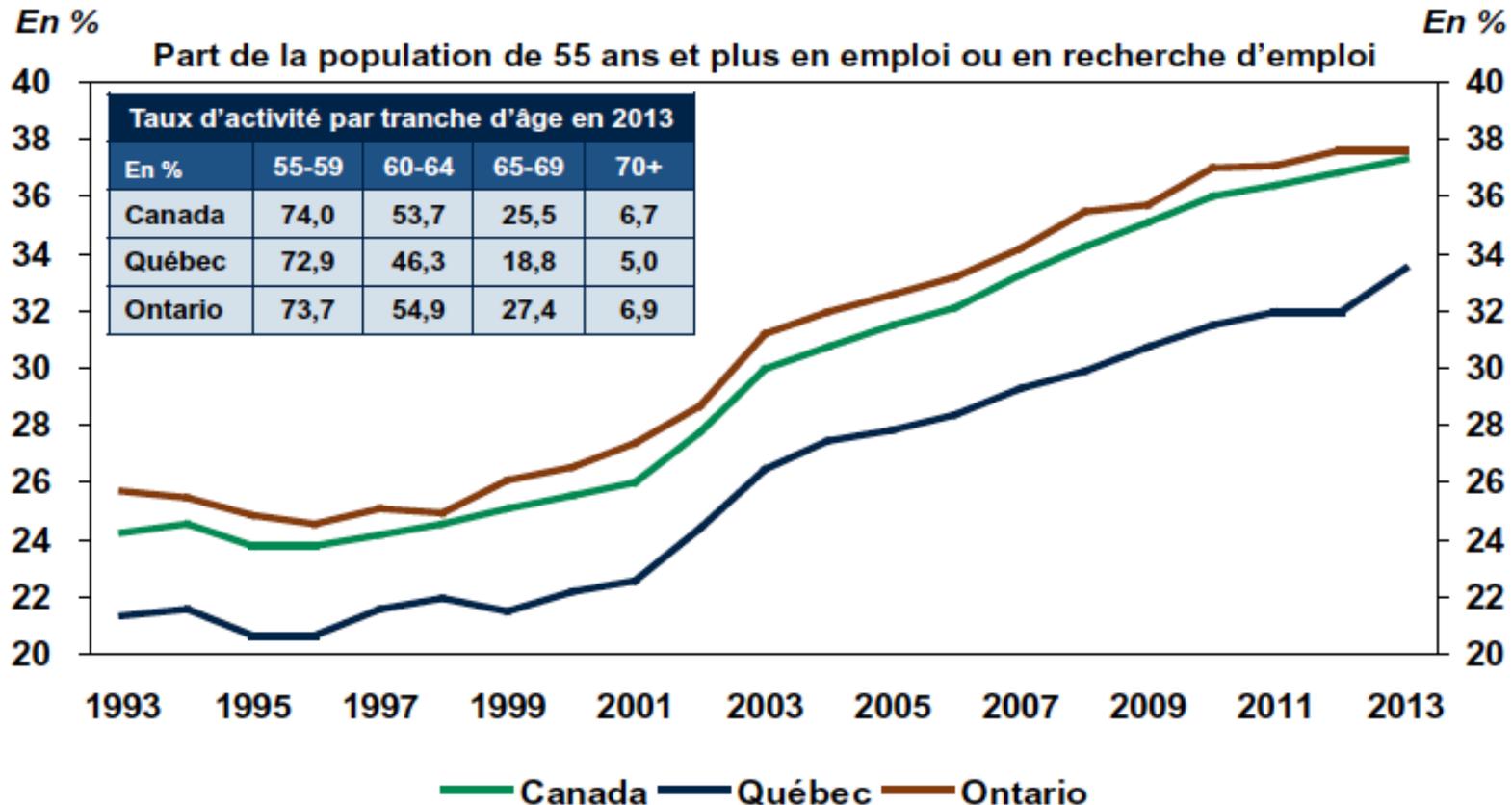
Taux d'activité 55-70 ans

Facteurs qui expliquent l'augmentation du taux d'activité des 55-70 ans :

- Nature du travail (santé et niveau d'éducation)
- Changements régimes de retraite (coût de la retraite augmente)
- Flexibilité des travailleurs et des employeurs

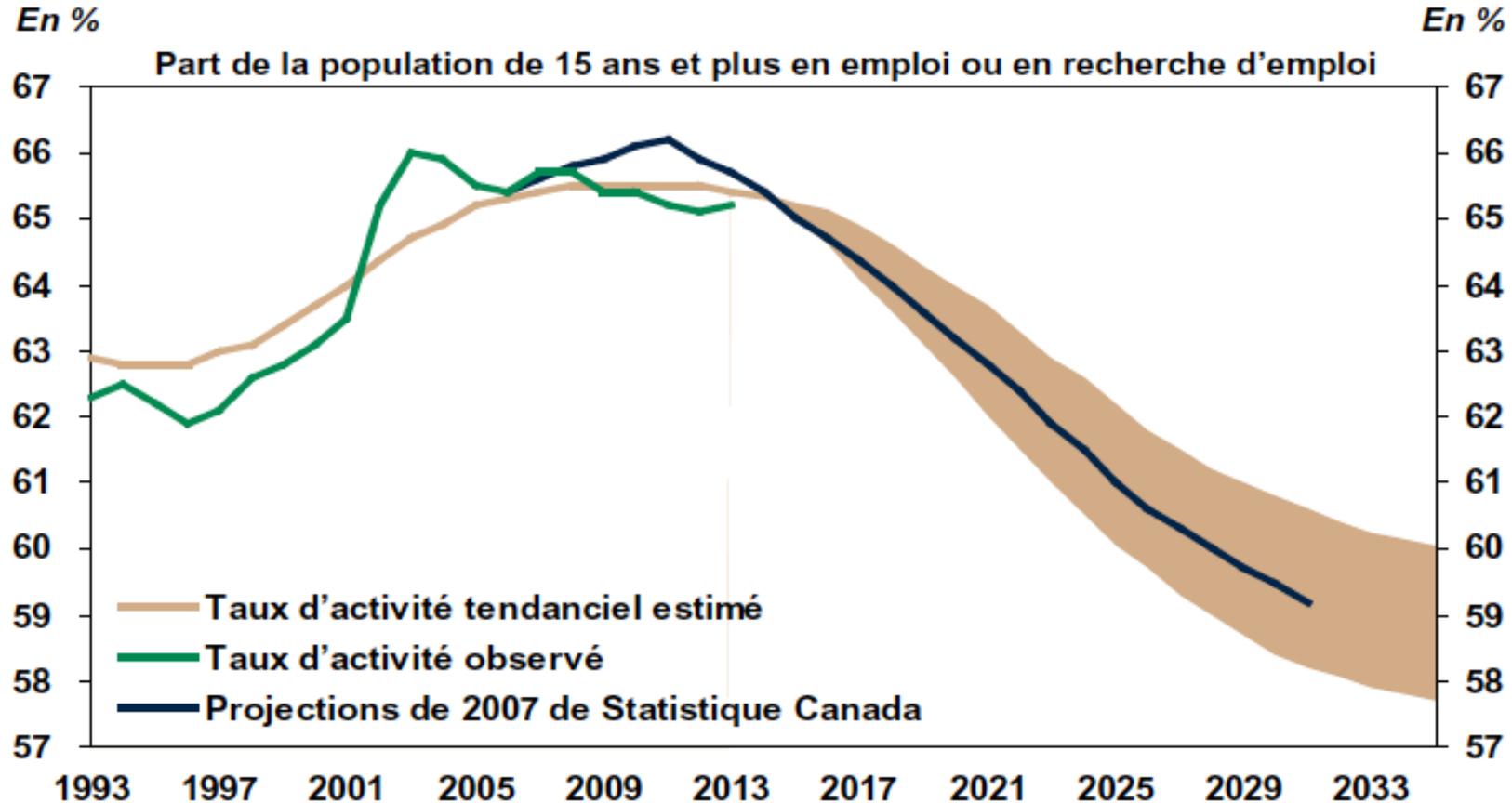
Taux d'activité 55-70 ans

Écart significatif du Québec par rapport à l'Ontario et le Canada indique un potentiel d'augmentation



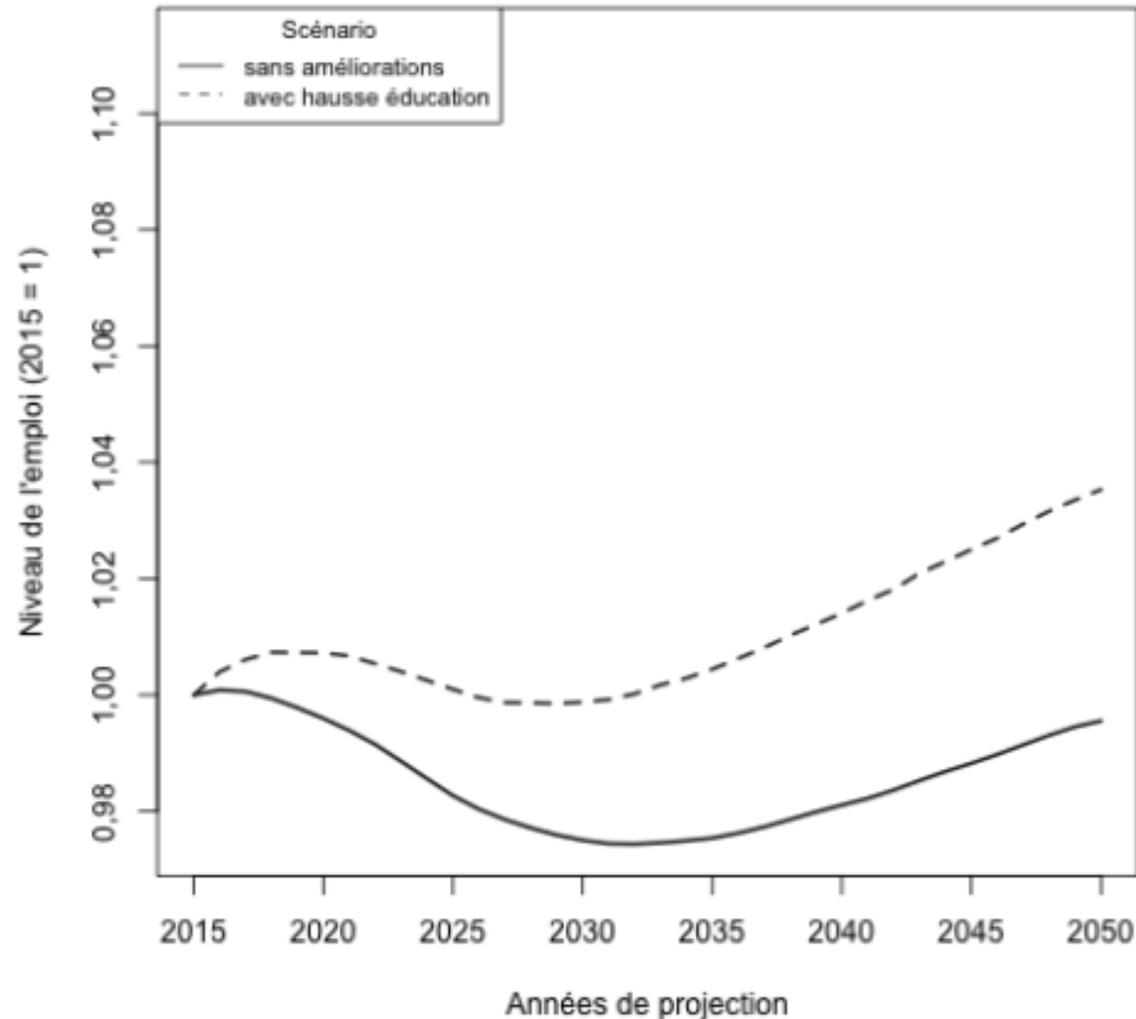
Taux d'activité global

Prévision du taux d'activité au Québec



Taux d'activité global

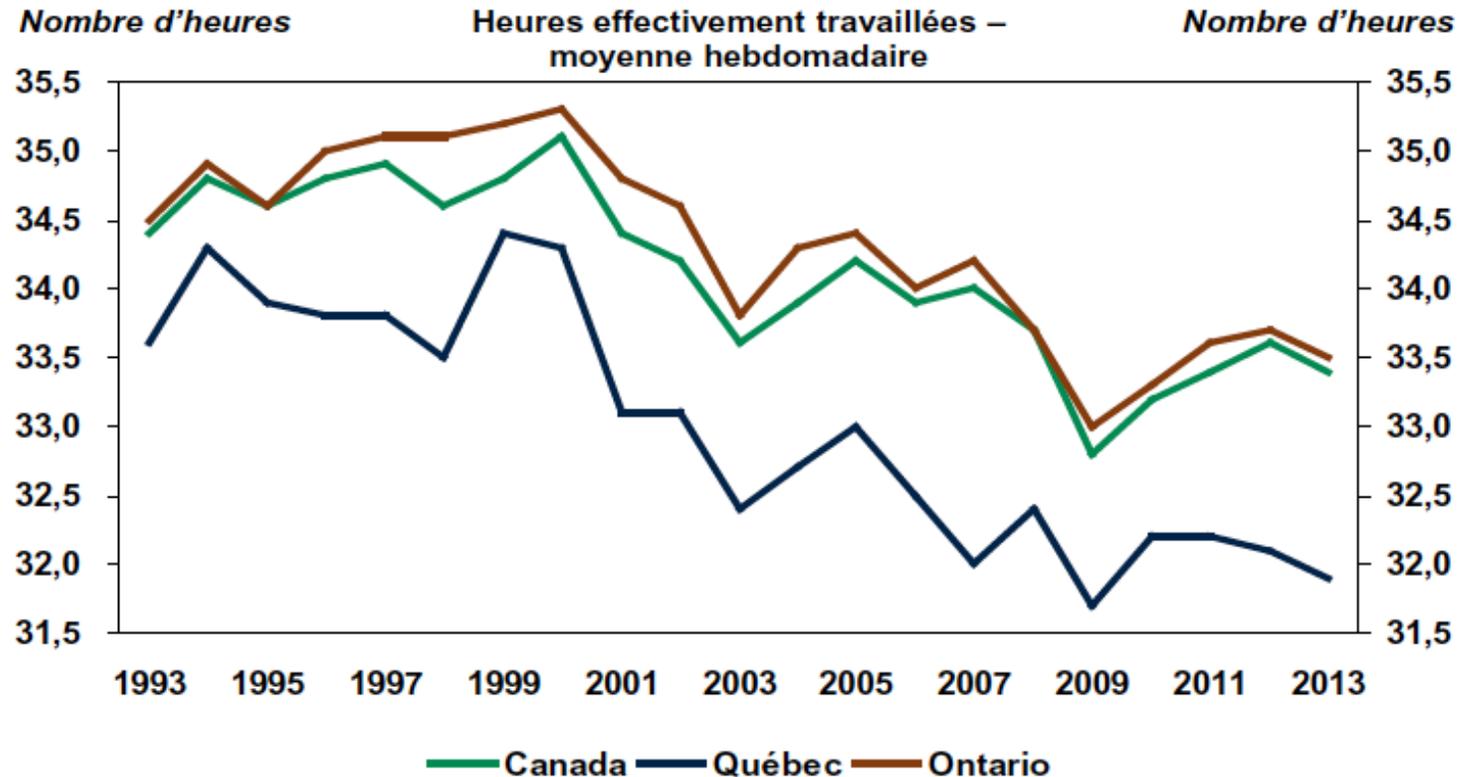
Prévision du taux d'emploi au Québec par rapport à l'année 2015



Source : Bissonnette et al.
2015, CEDIA

Heures travaillées

Le Québec tire aussi de l'arrière...



Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

Mais peu d'espoir de forte augmentation (retraite progressive)

Croissance économique

En combinant les trois facteurs de la composante travail, et en ajoutant la composante productivité :

En %	1995-2004	2005-2014	2015-2024	2025-2035
Croissance du PIB potentiel <i>(minimum – maximum)</i>	2,54	1,66	1,28 0,83 – 1,66	1,60 1,16 – 1,97
Contributions par facteur de croissance				
Travail <i>(minimum – maximum)</i>	0,76	0,64	0,13 -0,13 – 0,39	0,19 0,14 – 0,24
Capital <i>(minimum – maximum)</i>	0,44	0,59	0,64 0,59 – 0,69	0,77 0,62 – 0,89
Croissance résiduelle* <i>(minimum – maximum)</i>	1,34	0,44	0,51 0,37 – 0,58	0,64 0,40 – 0,83

* Croissance expliquée par les progrès technologiques, la formation des travailleurs et les gains d'efficacité.

Source : Desjardins, Études économiques

- Diminution importante du PIB projeté jusqu'en 2024, augmentation par la suite
- La composante travail ne fera pas des miracles (représente seulement 10-12% de la variation du PIB > 2015, comparativement à environ 70% historiquement)

Conclusion – Impacts économiques



Démographie

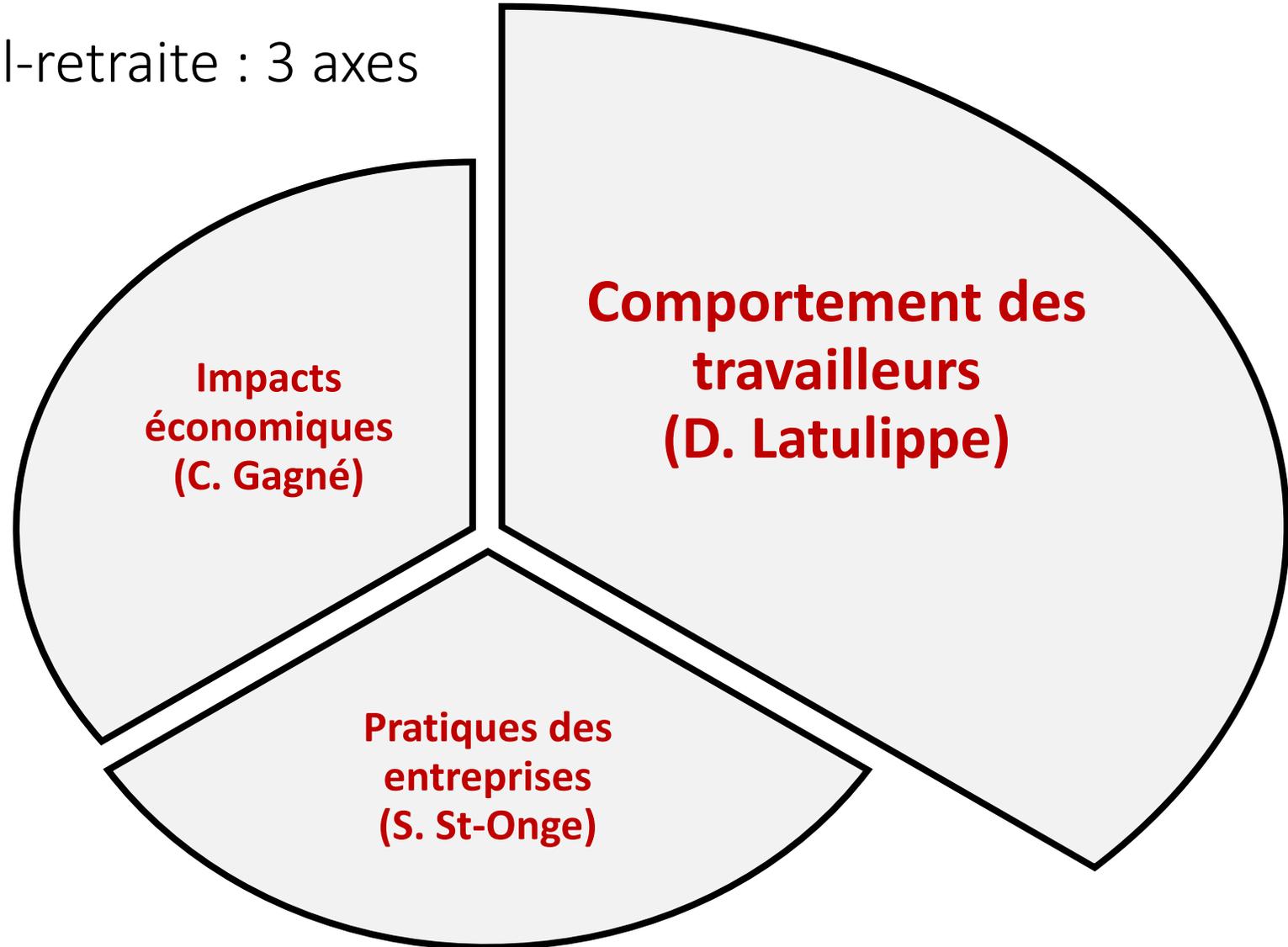
Taux d'activité

Tout n'est pas noir !

- La hausse du niveau de l'éducation et l'amélioration de la santé des travailleurs permettent de prévoir un maintien ou une hausse du taux d'emploi
- Malgré le fait que la contribution attendue de la composante travail soit moindre que dans les décennies précédentes, une retraite plus tardive des travailleurs et des incitatifs de la part des employeurs pourront compenser en partie l'effet démographique

Plan de la présentation

La transition travail-retraite : 3 axes



Comportement des travailleurs

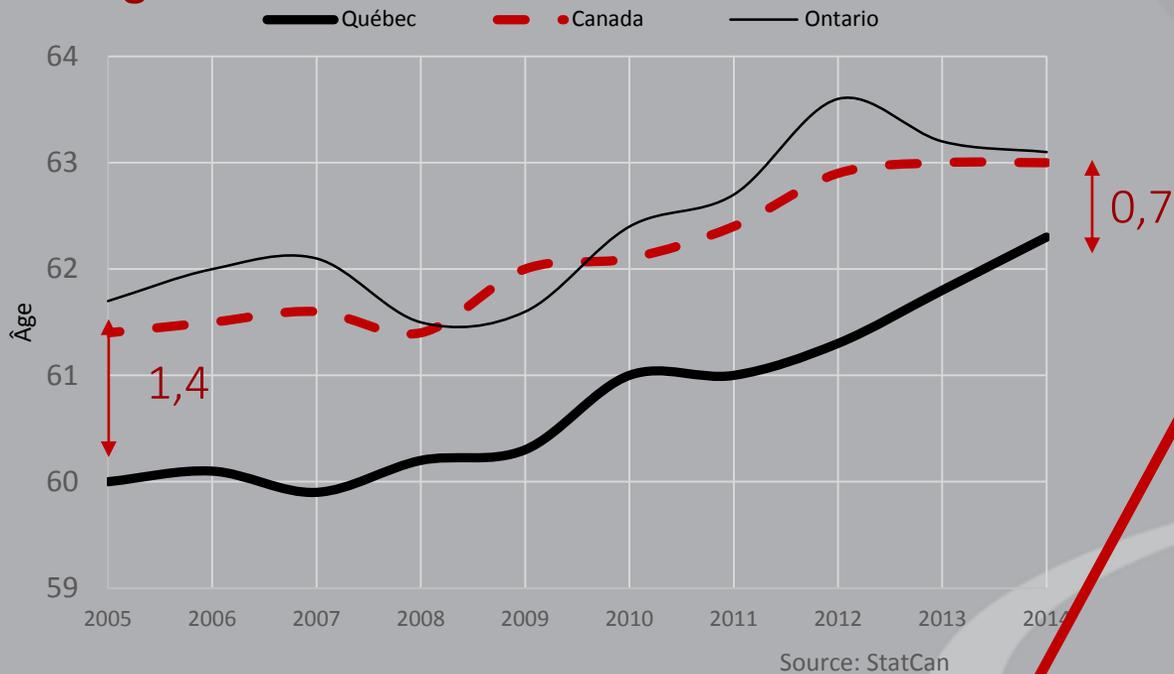
- Retraite et pension
- Retraite totale ou partielle
- Retraite volontaire ou involontaire
- Coût de la retraite
- Amélioration ou détérioration ?

Comportement des travailleurs

	Passé	Futur
Liberté 55	✓	
Conditions financières avantageuses	✓	
Abondance de main d'oeuvre	✓	
Restructuration des entreprises	✓	
Désuétude des compétences	✓	
Problèmes de santé	✓	

Retraite et pension

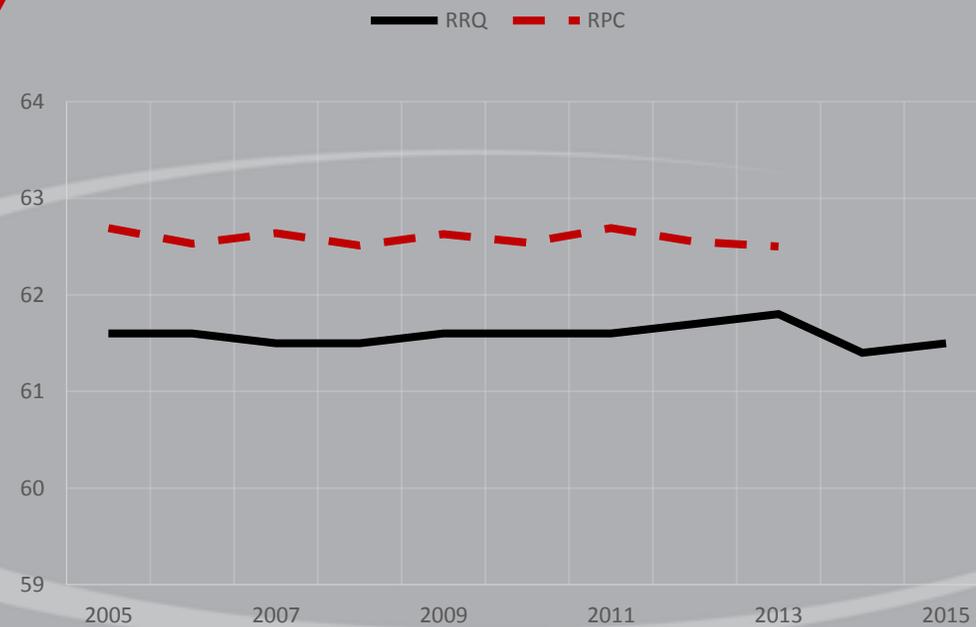
Âge retrait du marché du travail



Augmentation

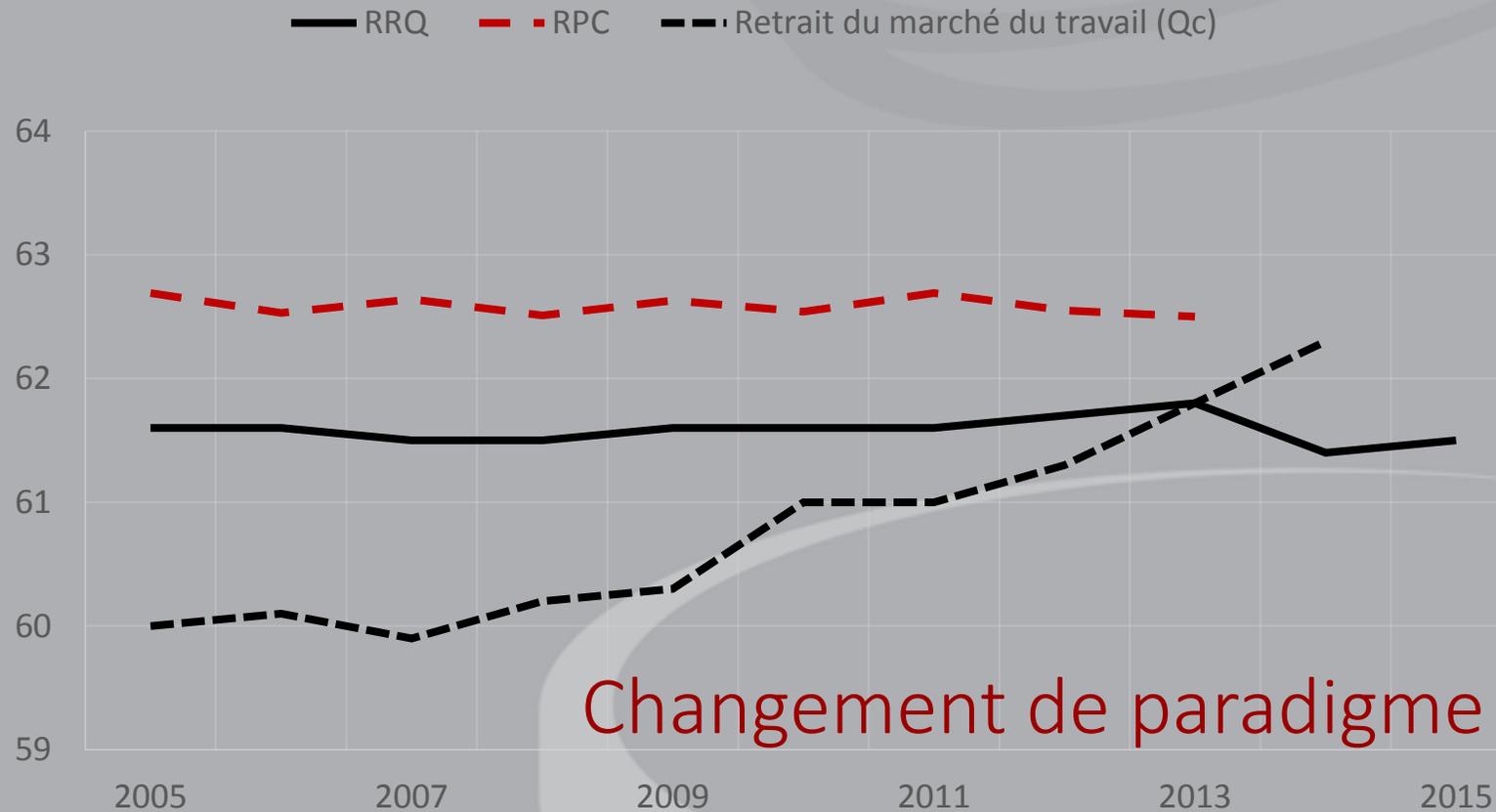
Stabilité

Âge début pension RRQ-RPC



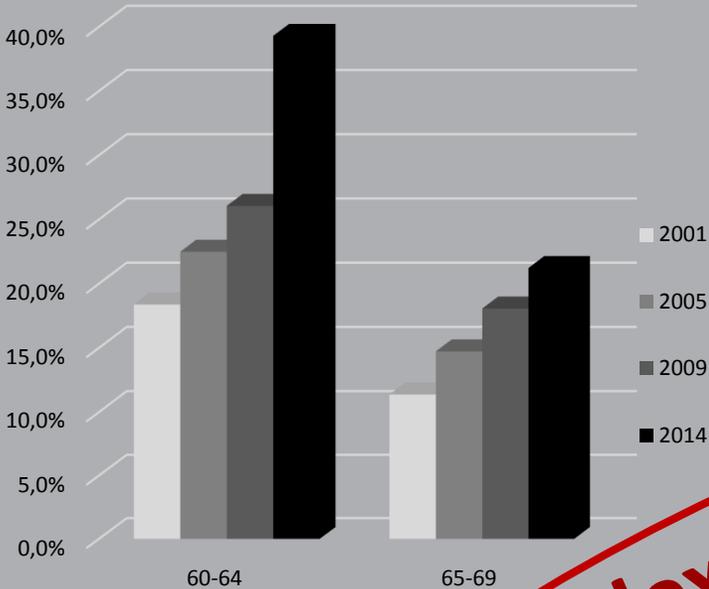
Source: RetraiteQuébec et BAC-BSIF

Retraite et pension



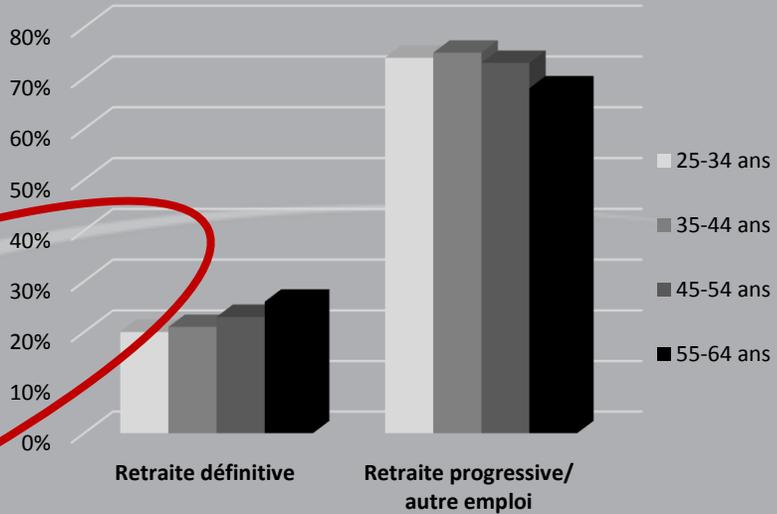
Retraite totale ou partielle

Bénéficiaires RPC qui travaillent



Source: Régie des rentes du Québec

Comment entrevoyez-vous votre passage du travail à la retraite?

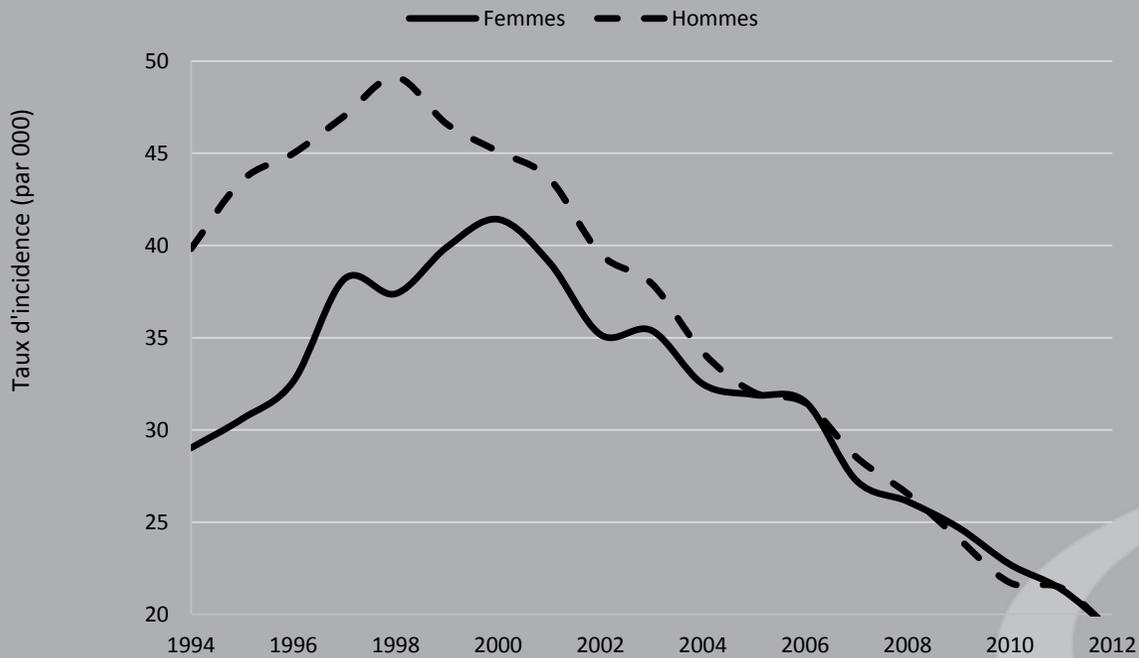


Source: Question Retraite et la Régie des rentes du Québec, 2013

Flexibilité et cumul

Retraite volontaire et involontaire

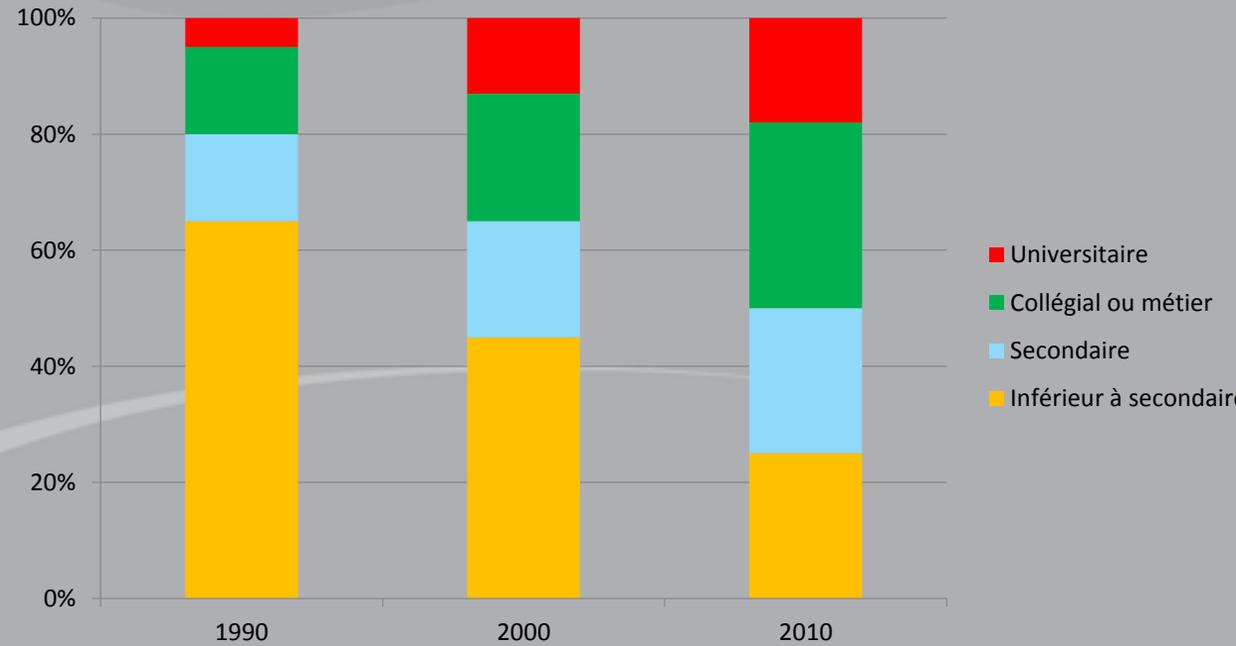
Taux d'incidence de l'invalidité 60-64 ans)



Source: Régie des rentes du Québec

Santé ↑

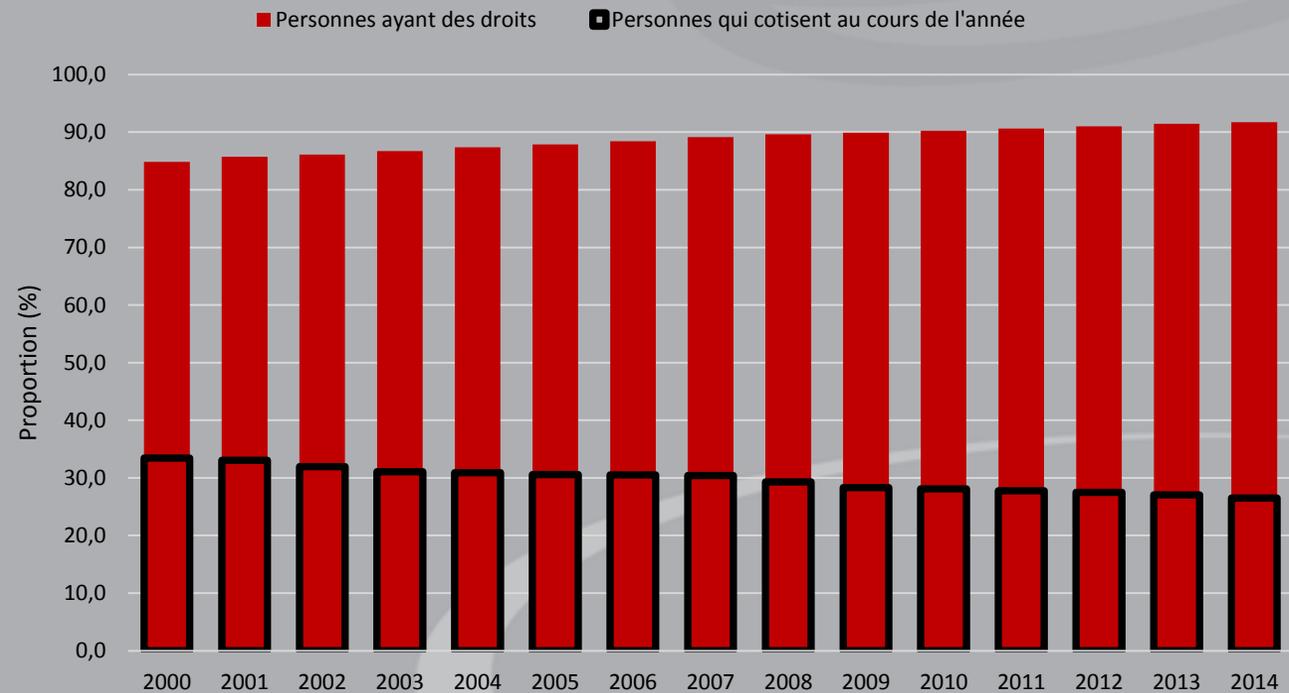
Population 55-64 selon scolarité



Compétences ↑

Retraite volontaire et involontaire

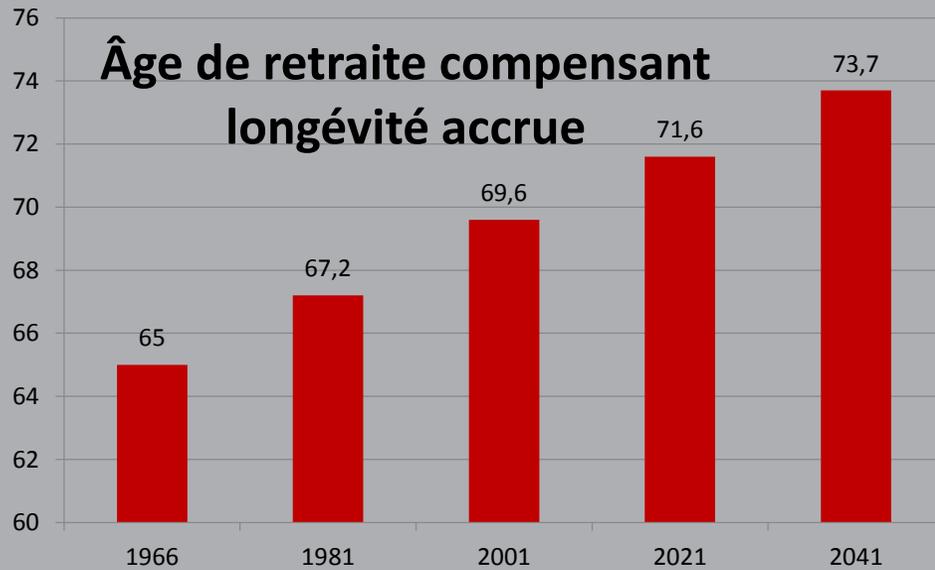
Préparation de la retraite



Source: Statistique Canada**

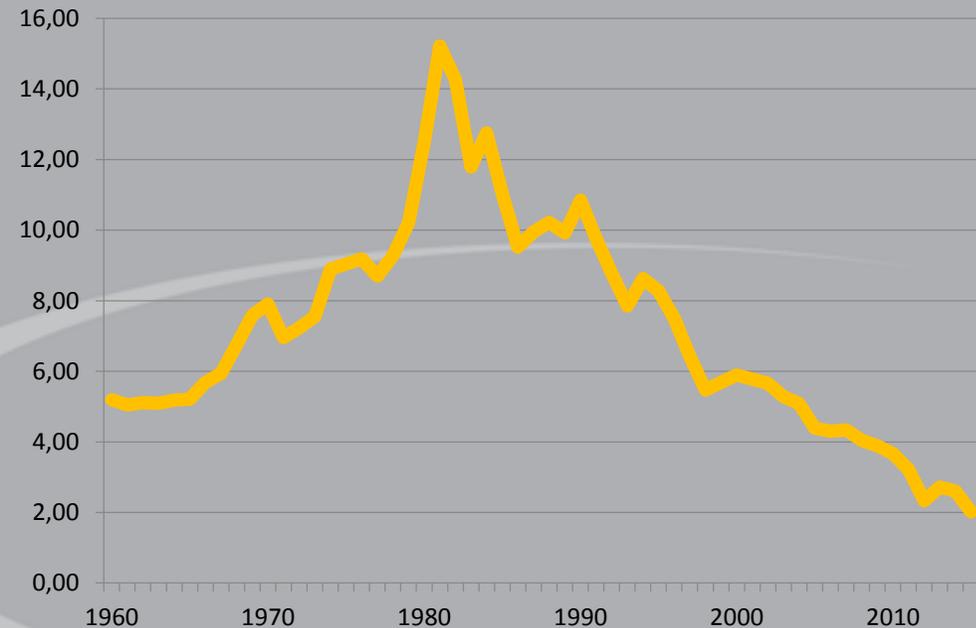
Préparation ↓

Coût de la retraite



Source: Brown et Bilodeau, 1999

Taux d'intérêt (%)



Source: ICA, 2016

Amélioration ou détérioration

Amélioration

Détérioration

Santé

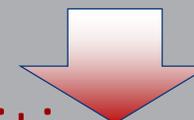
Compétences

Flexibilité

Coût de la retraite

Planification retraite

Retraite +
tardive

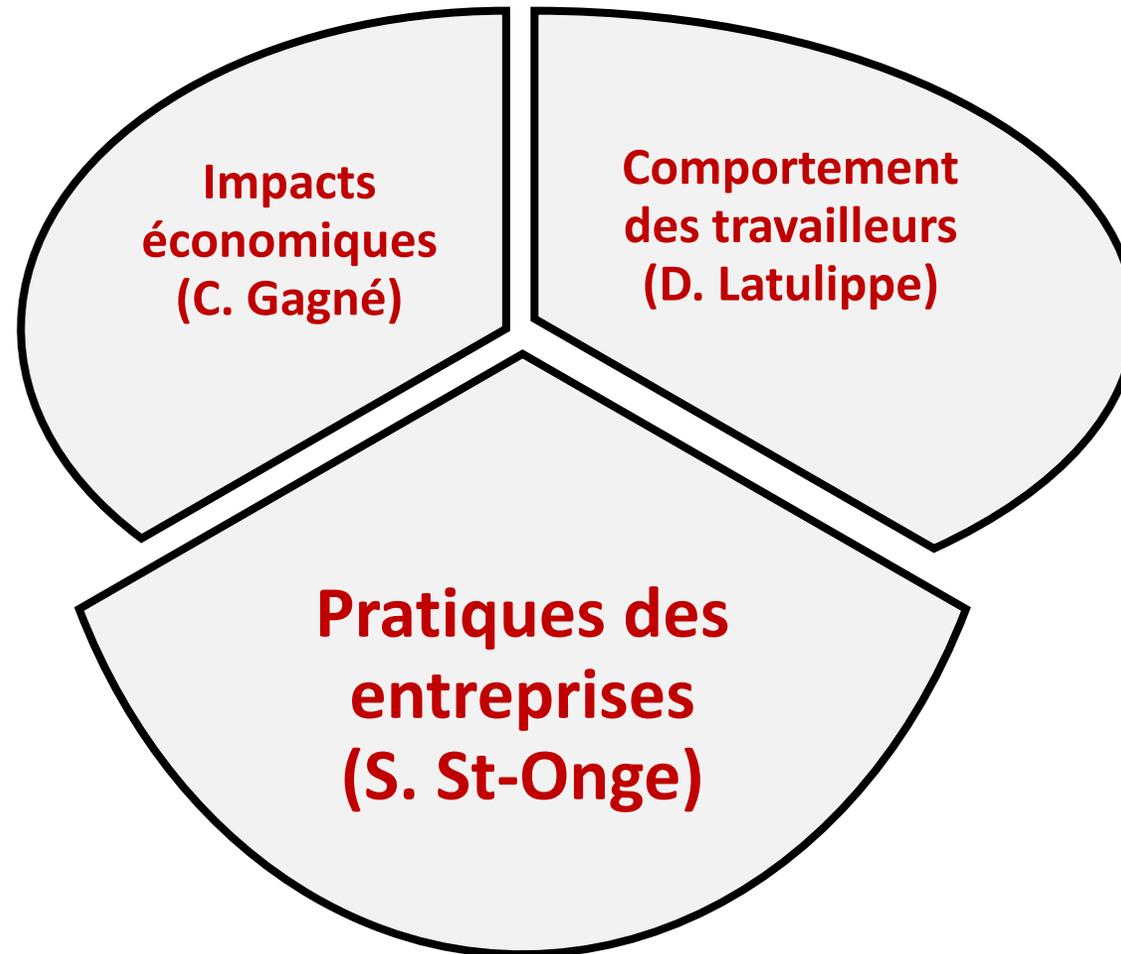


Autres conditions:

- Situation économique
- Pratiques des entreprises

Plan de la présentation

La transition travail-retraite : 3 axes



PRATIQUES DES ENTREPRISES

STRATÉGIES RH : LE CAS DU SECTEUR DE LA FINANCE ET DES ASSURANCES

Sylvie St-Onge, Ph. D., CRHA, ASC, professeure, HEC Montréal

Felix Ballesteros Leiva, Ph. D., post-doctorant, HEC Montréal

Victor Haines, Ph. D., CRHA, professeur, Université de Montréal

Tania Saba, Ph. D., CRHA, professeure, Université de Montréal

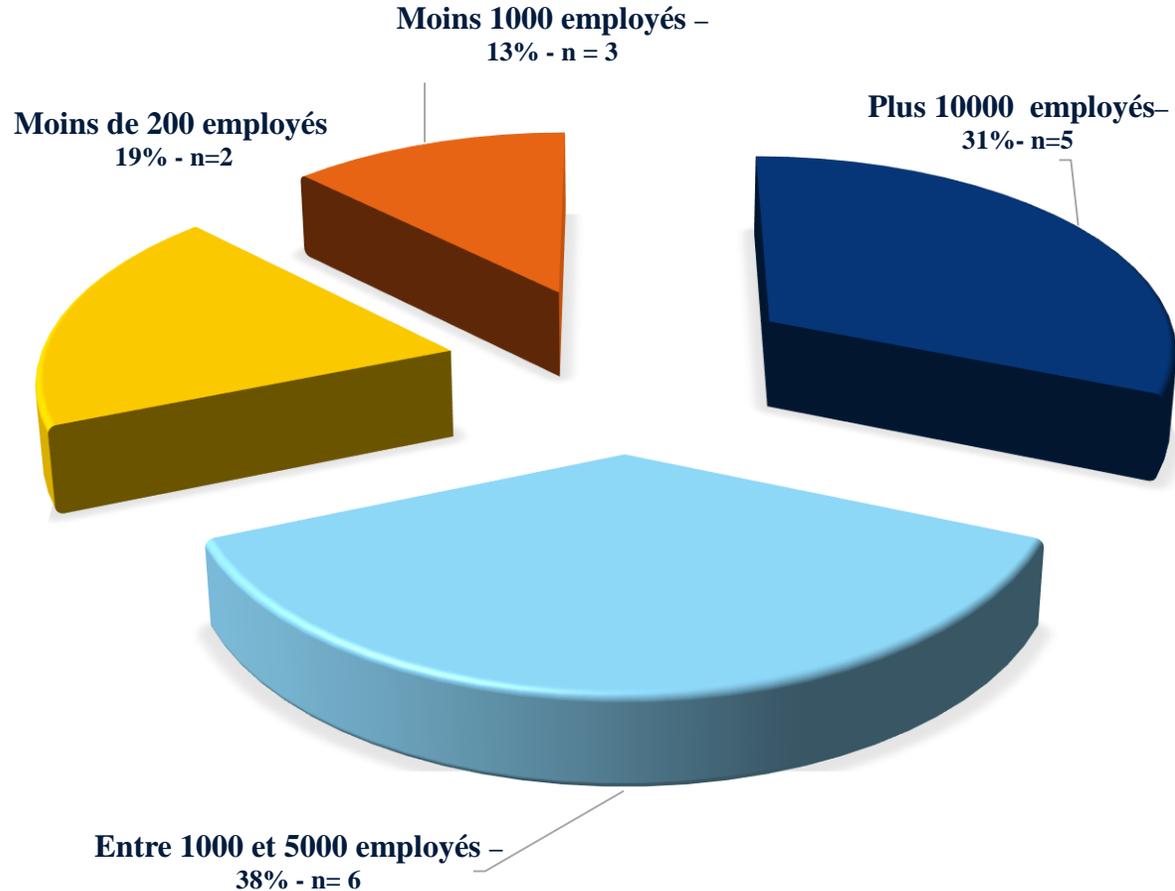
OBJECTIFS

Analyser les ...

- **perceptions des employeurs** à l'égard des professionnels d'expérience: **secteur, définition, avantages, limites, défis, conditions de succès**
- **pratiques RH** utilisées dans le secteur pour retenir et mobiliser les professionnels d'expérience

MÉTHODOLOGIE

TAILLE DES ORGANISATIONS EN NOMBRE D'EMPLOYÉS



✓ Entrevue d'une heure auprès de 16 responsables RH d'entreprises du secteur entre août 2015 et mai 2016:

✓ 8 femmes et 8 hommes

✓ Travailleurs d'expérience: entre 8 et 30 % de leur main-d'œuvre

PARTICIPANTS À L'ÉTUDE



SECTEUR DE LA FINANCE ET DES ASSURANCES

Secteur en croissance où il importe de garder l'expérience des travailleurs.

« J'étais dans le secteur des pâtes et papier, un marché en déclin qui favorisait la retraite anticipée afin de baisser les coûts de production et d'améliorer la productivité. Le secteur bancaire représente un marché toujours en croissance, qui croît année après année ».

Homogénéité des conditions de travail

« Même s'il y a des variantes dans les conditions de travail offertes par nos concurrents, elles se ressemblent beaucoup. Notre entreprise mise plus sur le climat de travail et les valeurs que sur les autres conditions du travail comme la rémunération ».

Rigidité des structures organisationnelles

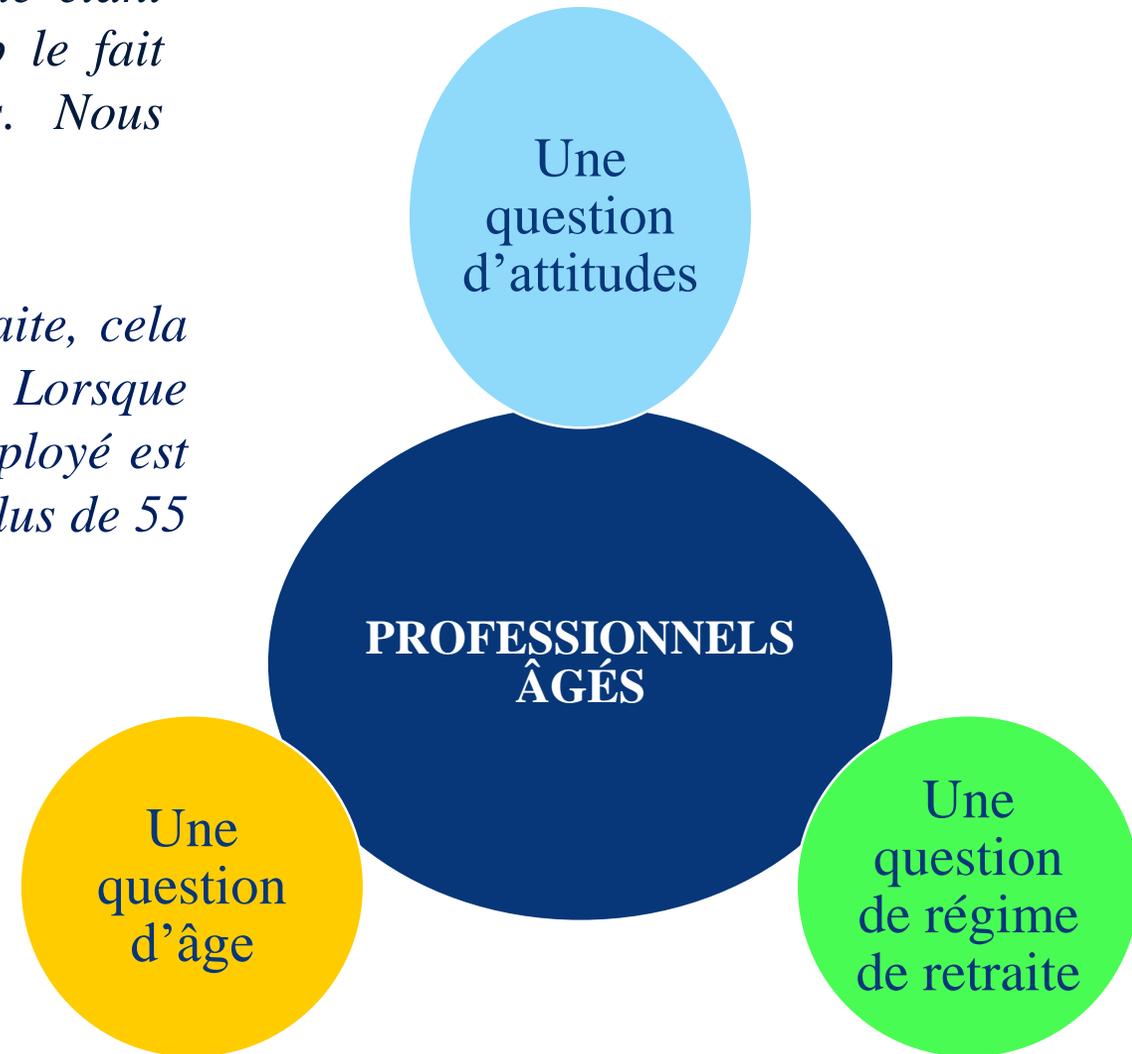
« Le défi des banques consiste à changer leurs structures traditionnelles pour aller vers quelque chose de plus flexible. Ce n'est pas les employés plus âgés qui vont nous challenger, mais plutôt les jeunes. Je crois fermement qu'on ne sera plus capable de recruter dans le futur si on ne change pas nos façons de faire ».

DÉFINITION D'UN PROFESSIONNEL ÂGÉ

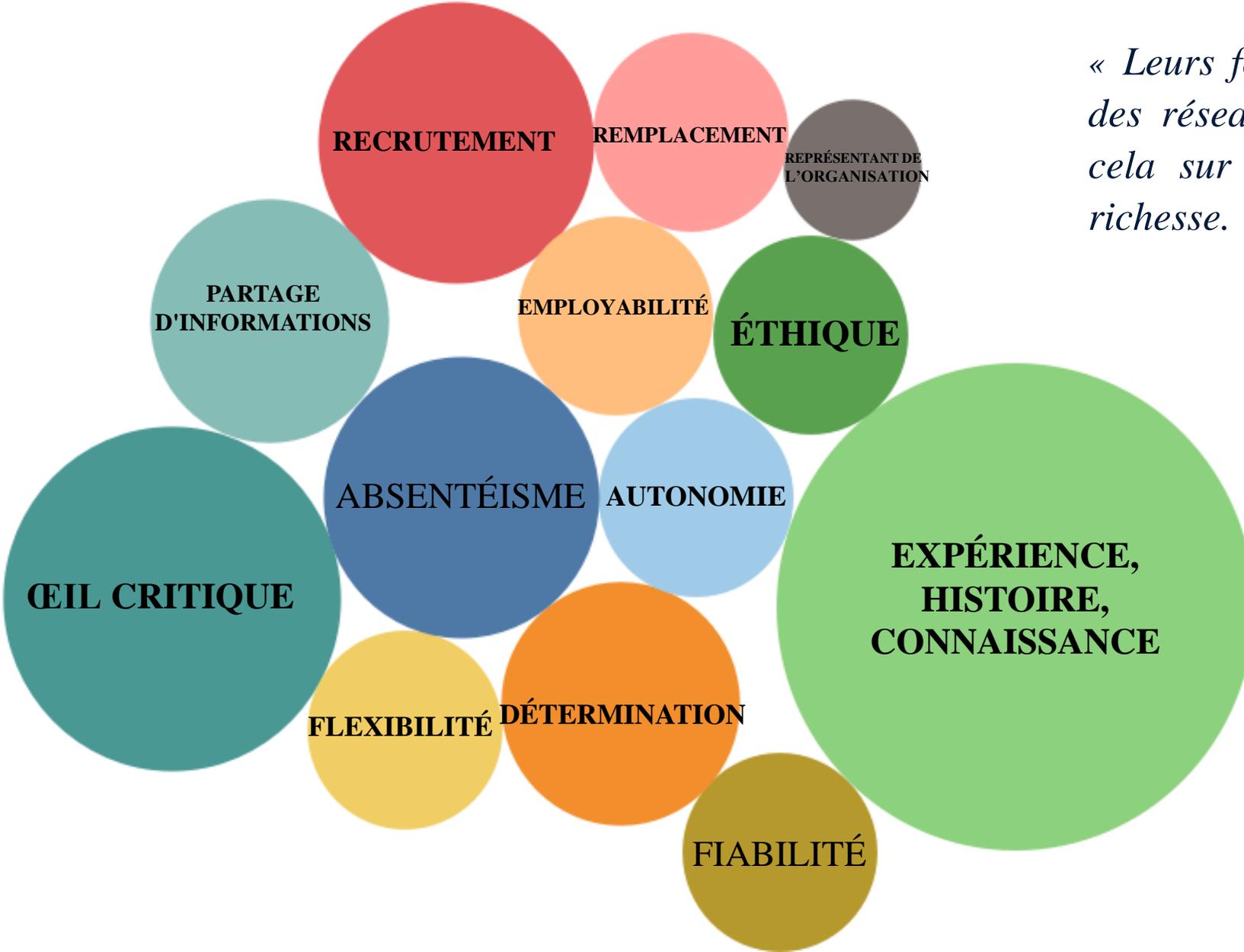
« Les personnes de 60 ans ne sont plus considérées comme étant âgées comme avant. Notre organisation valorise beaucoup le fait d'être à la Banque et d'y d'avoir été très longtemps. Nous n'associons pas un âge à ce qualificatif. »

« Comme les régimes de retraite repoussent l'âge de la retraite, cela change notre façon de gérer les employés en fin de carrière. Lorsque nous planifions la main-d'œuvre, nous allons dire qu'un employé est « âgé », je le mets entre guillemets évidemment, lorsqu'il a plus de 55 ans. »

« Notre définition d'un employé âgé est très large: on parle du moment où il est admissible à la retraite jusqu'au moment où il va partir. Je dirais « autour de la cinquantaine ». Ils ne doivent pas être mis de côté, mais ils sont plus vulnérables à nous quitter. En général, l'âge de la retraite dans notre organisation tourne autour de 56, 57 ans ».



AVANTAGES DES PROFESSIONNELS D'EXPÉRIENCE



« Leurs forces c'est l'expérience terrain. Ils ont des réseautages incroyables. On n'apprend pas cela sur les bancs d'école. C'est une grande richesse.

« Nous sommes dans un marché où c'est difficile d'avoir du personnel et où des besoins peuvent survenir subitement. L'entreprise peut être très flexible et agile si elle peut compter sur des personnes d'expérience qui n'ont pas besoin d'être entraînées, qui connaissent l'organisation, etc.

LIMITES DES PROFESSIONNELS D'EXPÉRIENCE

ADAPTATION AUX CHANGEMENTS

- *« Ils ont une plus grande difficulté d'adaptation aux changements. Depuis deux mois, on utilise un nouveau système qui comporte des atouts, mais il y a des gens qui embarquent et d'autres, plus difficilement. En général, les employés plus âgés ont plus de mal avec le changement, à adopter le changement ... mais c'est aussi une généralité comme j'ai en tête de belles exceptions. Mais, oui, en général, on se dit qu'ils vont être un peu plus réfractaires au changement. »*

ADAPTATION AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

- *« La limite est clairement sur le plan des technologies et un peu aussi en matière de stabilité: la gestion du changement et la capacité de réagir vite. À la banque, je vous dirais que leur adaptabilité est un des plus gros facteurs à considérer. »*

DÉFIS DANS LA GESTION DES PROFESSIONNELS D'EXPÉRIENCE

Transfert de connaissances

« Ce qui me préoccupe c'est comment on va retenir l'intelligence, les comportements, la capacité d'adaptation des dernières 25 années et comment on va être capable de transmettre cela aux générations futures ».

Flexibilité et adaptation des structures organisationnelles

Gestion de la relève

Motivation

Mixité des générations dans les groupes de travail

Regards critiques des plus jeunes face à la rétention en emploi des plus anciens

Attraction

Gestion du régime de retraite

Gestion intégrative du personnel/ diversité

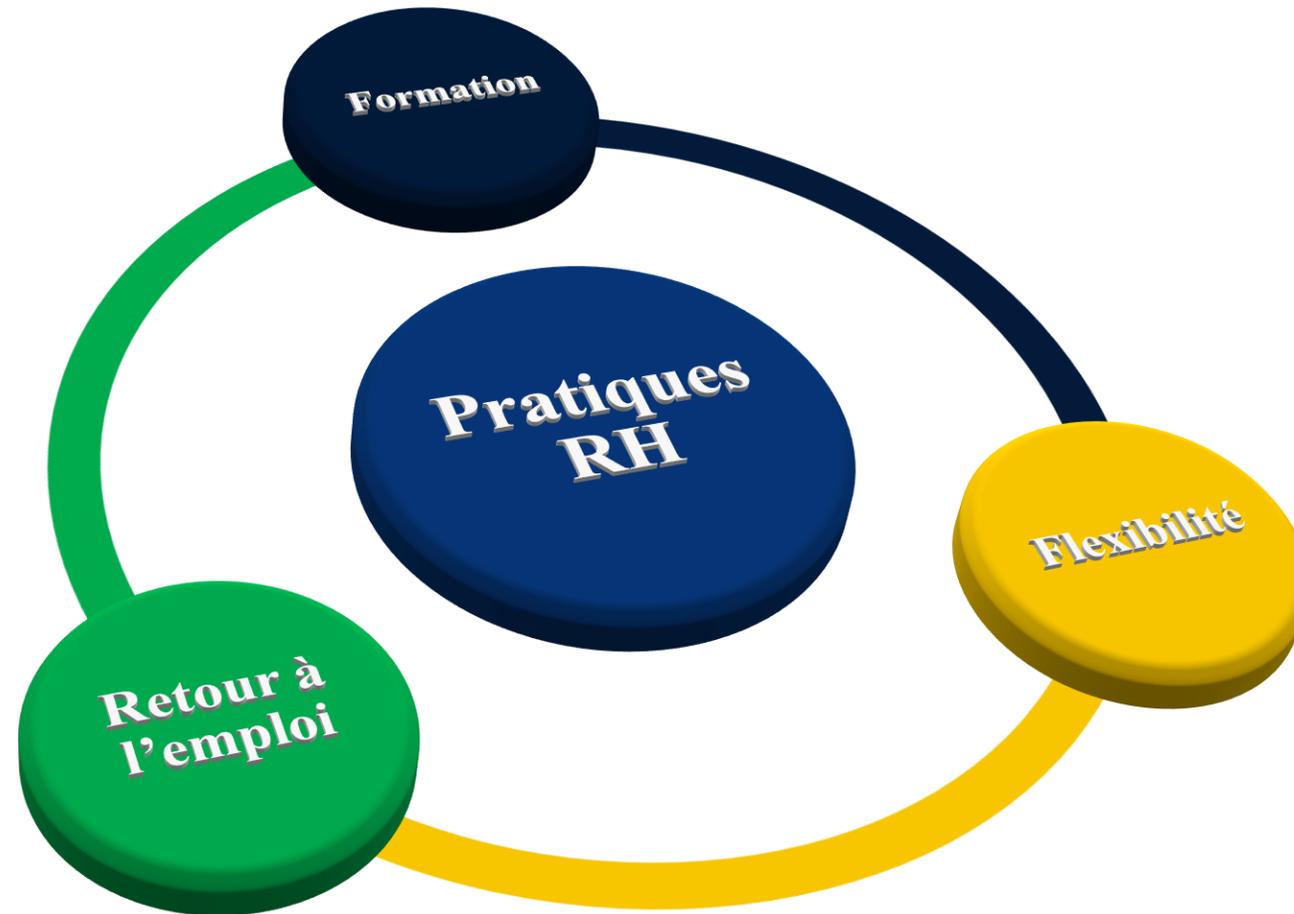
Rétention en emploi

Gestion des connaissances

Rattraper le retard en s'adaptant plus à leurs besoins

Leur redonner la parole

PRATIQUES À L'ÉGARD DES PROFESSIONNELLS D'EXPÉRIENCE

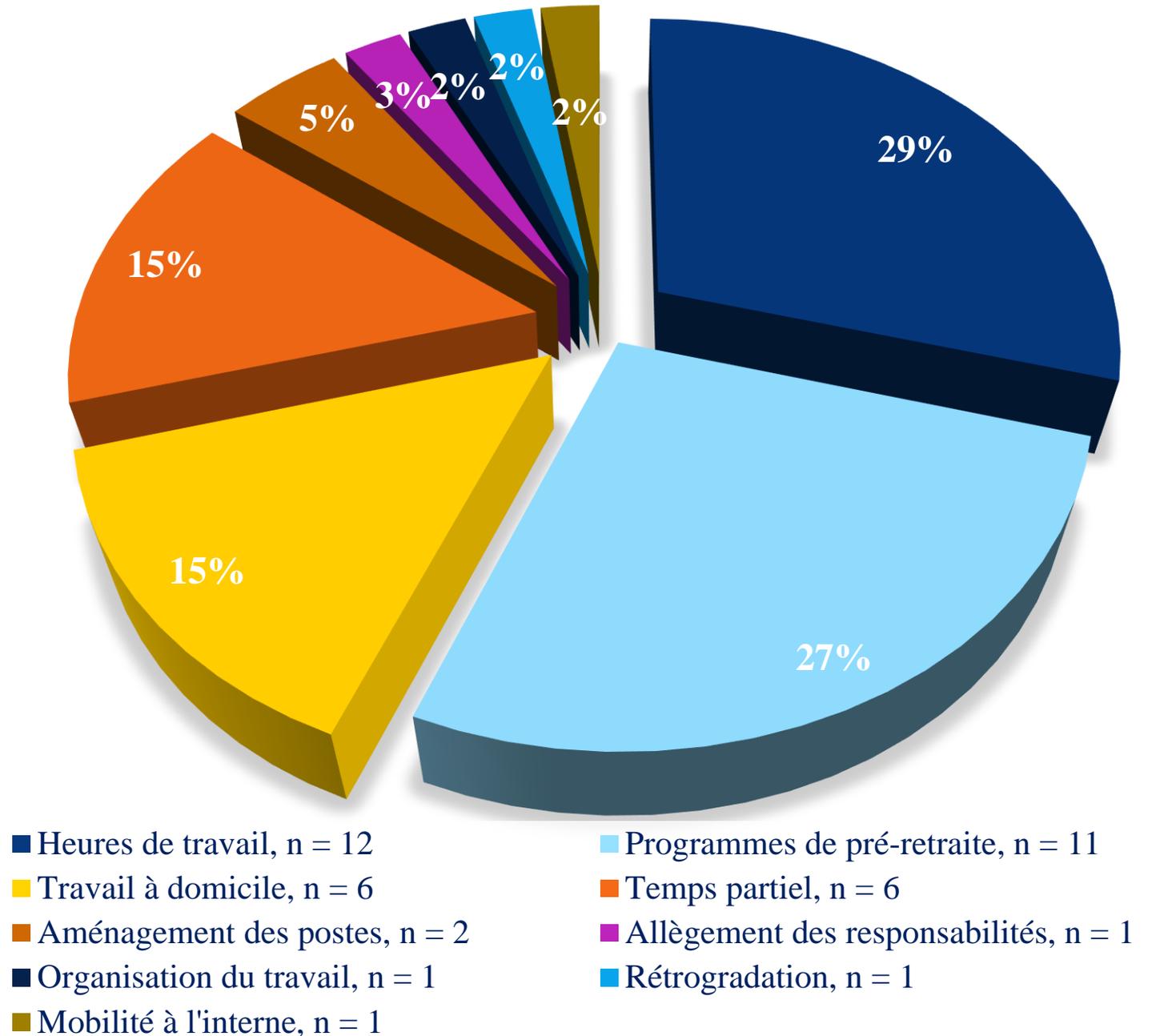


FLEXIBILITÉ AU TRAVAIL

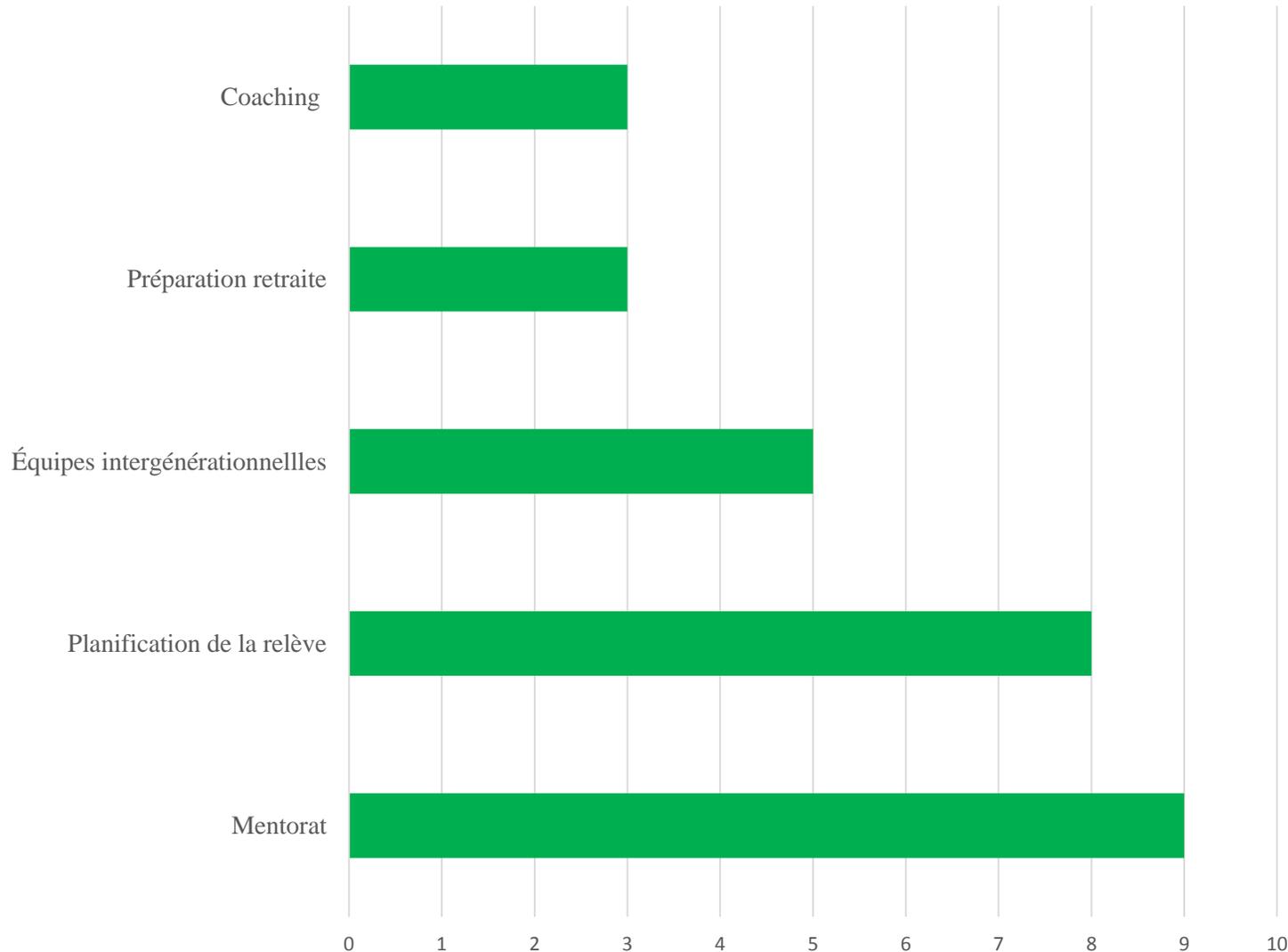
« Les employés nous demandent de la flexibilité au niveau des heures et du lieu de travail. On peut se brancher n'importe où et du moment qu'on a une connexion internet, notre poste de travail est accessible. »

« Des employés nous disent qu'ils travailleraient à mi-temps pour prolonger leur carrière de 2-3 ans et faire une transition entre le travail à temps complet et la retraite. »

« On gère la mobilité à l'interne pour leur permettre de terminer leur carrière dans le respect. »



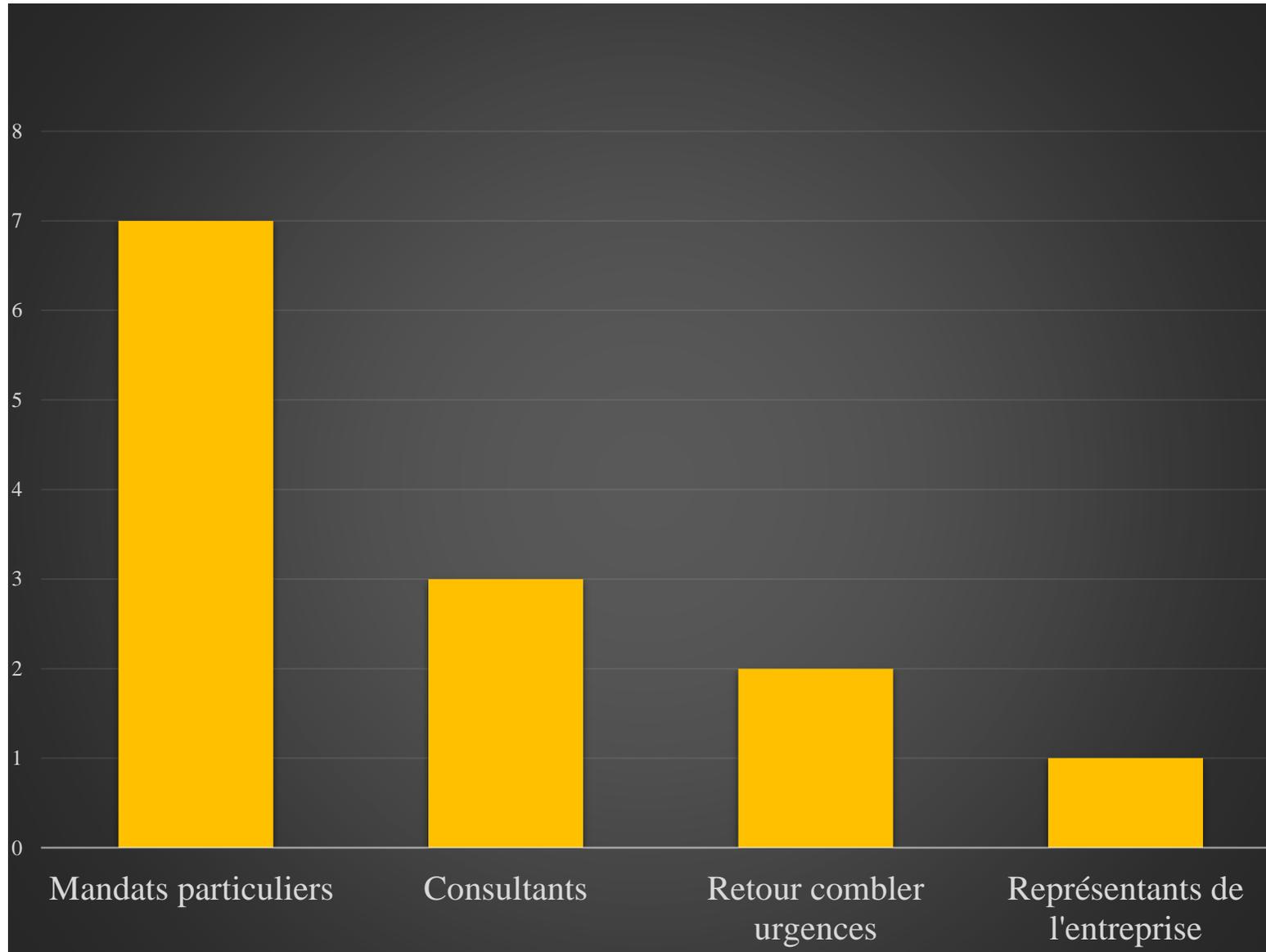
FORMATION



« L'employé âgé devient une référence. Nous misons beaucoup sur le mentoring auprès des nouveaux employés. On jumèle les nouveaux avec des employés d'expérience. »

« On fait beaucoup de planification de relève, des plans de succession et il nous faut en faire plus. On est en train de monter des programmes de formation pour faire évoluer nos gens plus rapidement ».

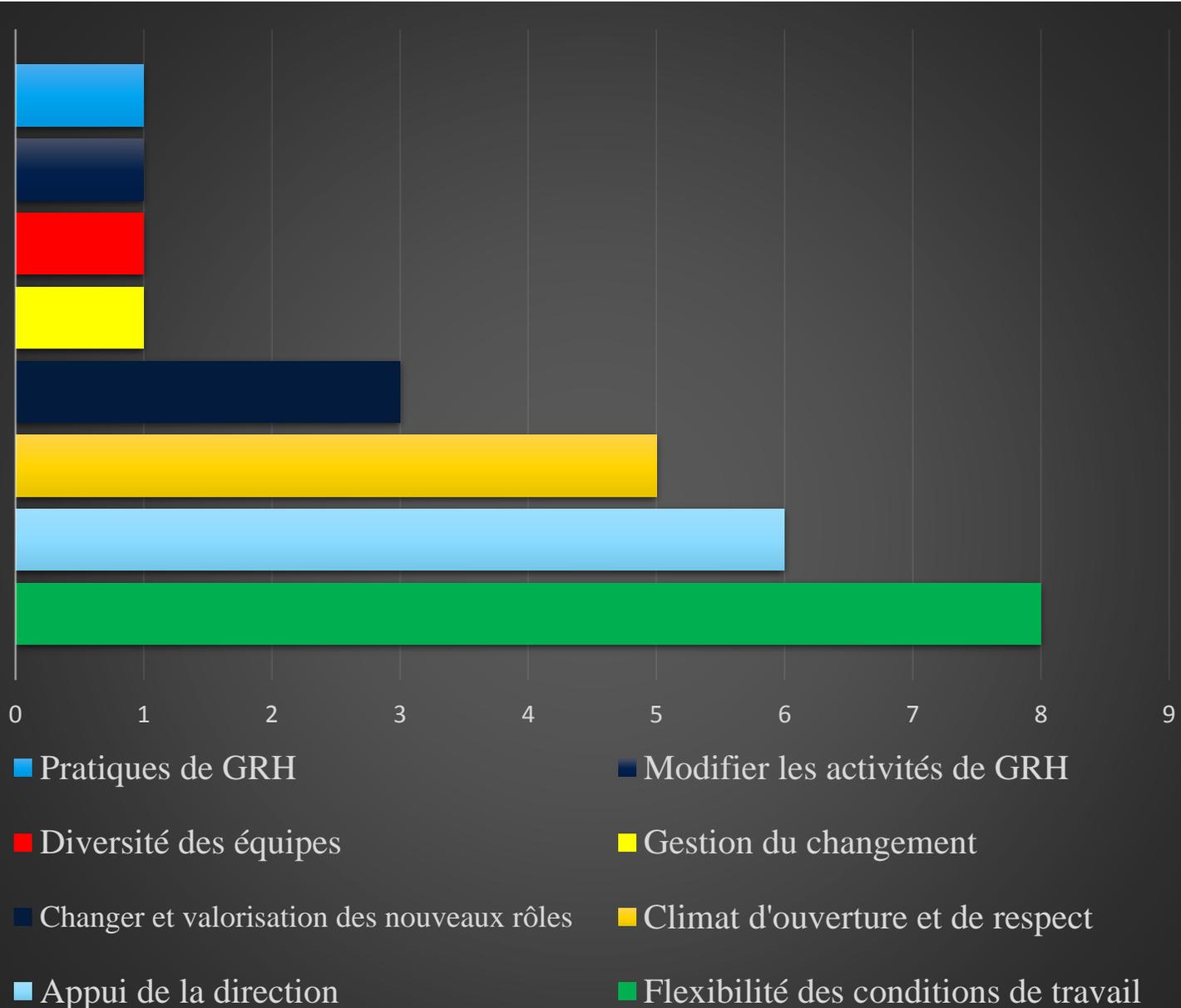
ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE



« On a des directeurs généraux qui prennent leur retraite et qui reviennent faire du mentoring ou du coaching parce qu'ils sont engagés. Ils reviennent nous donner un coup de main avec leur bagage impressionnant d'expertises ».

« Les gens sont physiquement plus en forme et beaucoup plus aptes à travailler plus longtemps. Ils se voient moins arrêter de travailler. Certains vont prendre leur retraite et faire des mandats ».

CONDITIONS DU SUCCÈS DANS LA GESTION DES PROFESSIONNELS D'EXPÉRIENCE



« Il faut valoriser l'expérience qu'ils ont acquise et respecter leurs besoins d'autonomie et de flexibilité. Comme ils aiment partager leur savoir-faire, il faut créer des occasions pour qu'ils puissent le faire. Il faut aussi se montrer flexibles à l'égard de leurs conditions de travail ».

« Il faut leur permettre de travailler 3 ou 4 jours par semaine pour ne pas les perdre complètement ainsi que leurs connaissances. Dans le futur, il nous faudra être ouverts à ce genre de demande. »

PERSPECTIVES DANS LA GESTION OU LA RÉTENTION DES PROFESSIONNELS D'EXPÉRIENCE

GESTION INTÉGRATIVE OU INCLUSIVE DE LA DIVERSITÉ

- Les pratiques de gestion à leurs égards sont adaptées comme elles le sont pour d'autres employés. Adaptation aux besoins de tout un chacun (pas une catégorie à part).

GESTION PARTICULIÈRE DES PROFESSIONNELS ÂGÉS

- Des pratiques de gestion propres à leurs besoins sont adoptées.

GESTION AU CAS PAR CAS

- Un suivi est exercé et les façons de les gérer sont modifiées ou ajustées selon les demandes et besoins individuels.

ABSENCE D'AJUSTEMENT FAUTE DE CAPACITÉ OU DE VOLONTÉ

- On ne veut pas favoriser la rétention en emplois ou on ne peut pas le faire en raison pour des raisons contextuelles (restructurations, rigidité de l'organisation du travail, craintes de perte de confidentialité, poids de la tradition, etc.) .

MERCI !!

QUESTIONS ??

LES AUTEURS REMERCIENT **FINANCE MONTRÉAL** ET **MITACS**
D'AVOIR FINANÇÉ LA RÉALISATION DE CE PROJET DE RECHERCHE

Mitacs

