

## **Que faire pour garder les travailleurs expérimentés en emploi ?**

*Diane-Gabrielle Tremblay*

*Professeure Téléuq, université du Québec ,*

*Directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, et titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir  
([www.telug.ca/chaireecosavoir](http://www.telug.ca/chaireecosavoir))*

Le gouvernement du Québec mène actuellement (de mi janvier jusqu'au 7 février) une consultation sur la participation au marché du travail des 55 et plus. En fait, il devrait surtout s'intéresser aux 59-65 ans car c'est effectivement à 59 ans que beaucoup de travailleurs quittent le secteur public, et beaucoup quittent à compter de 60 ans dans le privé. Pour sa part, le Premier Ministre Harper proposera peut-être de déplacer l'âge normal de la retraite à 67 ans, comme il l'a annoncé depuis les rencontres de Davos fin janvier, bien qu'aucun pays n'ait obtenu de bons résultats en termes de hausse de participation des travailleurs expérimentés à partir de ce genre de mesure (cf Guillemard, 2007 dans Tremblay 2007) ; en effet, cela peut simplement contribuer à rendre plus pauvres certains groupes, qui ne peuvent plus travailler, pour des raisons de santé, de maladie ou autre.

Malheureusement, cette Commission sur la participation au marché du travail des travailleurs expérimentés a fait peu de bruit et a été très peu publicisée, de sorte que ce débat important est encore passé sous silence et on risque de nous présenter des solutions qui n'en sont pas, comme le report de l'âge normal de la retraite, ou encore la baisse des prestations de retraite pour rééquilibrer les comptes. Or, ces deux prétendues « solutions » ne sont que des portes menant à un appauvrissement des travailleurs expérimentés ou personnes âgées par la suite.

Pourtant, nombre de travaux indiquent que c'est dans l'aménagement du temps de travail en fin de carrière (réduction ou modification des horaires, semaine de 4 jours, semaine de 5 jours comprimée en 4), ou encore du côté du télétravail (réduction des temps de déplacement et donc effet positif aussi sur la pollution et les embouteillages) qu'une vraie solution pourrait se trouver.

Nombre de recherches indiquent en effet que des salariés seraient disposés à rester en emploi s'ils pouvaient bénéficier d'un aménagement de leur temps de travail, de télétravail, ou encore s'ils pouvaient faire un autre type de travail, notamment du mentorat et de la formation des plus jeunes qui entrent dans l'organisation. (voir Tremblay, 2010; Tremblay et Genin, 2010, ainsi que les travaux de Fusulier et Tremblay, sur : [www.telug.ca/aruc-gats](http://www.telug.ca/aruc-gats)).

Ce sont là de meilleures mesures pour favoriser la participation des 55 +, et surtout du groupe des 59-65 ans qui quittent le marché du travail un peu tôt, avant l'âge normal de la retraite (65 ans). On peut imaginer que le report à 67 ans n'aurait pas plus d'effet ici qu'il n'en a eu ailleurs, et qu'il y aurait appauvrissement de certains retraités, alors que la situation financière de plusieurs laisse déjà à désirer.

De plus, il faut rappeler que le Canada et le Québec ne sont pas dans la pire situation sur le plan de l'activité des travailleurs vieillissants ou expérimentés. En effet, des pays comme la Belgique et la France ont des taux d'activité des hommes âgés (55-64 ans), et surtout des femmes vieillissantes, encore plus faibles que les nôtres (Tremblay, 2010; Fusulier, Tremblay et al, 2010)

Si l'on regarde aussi les études faites en Europe sur cette question, on constate que le report de l'âge de la retraite est une fausse solution. Par contre, la Finlande est un des rares pays à avoir réussi à augmenter fortement le taux d'activité de ses travailleurs plus âgés, et il semble qu'elle l'ait fait par le biais d'une campagne visant à mettre l'accent sur l'expérience et les connaissances des travailleurs vieillissants. Elle a ainsi réussi à faire remonter le taux d'activité de ce groupe, alors que la France, qui a par ailleurs durci les conditions d'admission à la retraite, ne semble pas bien réussir. (voir l'article de A.M. Guillemard, dans Tremblay, 2007)

**Tableau 1. Evolution du taux d'emploi des 55-64 ans, divers pays européens et Japon**

	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2007	2008	2009	2010	Var %
Allemagne	37,9	37,7	37,4	38,4	41,4	45,4	51,5	53,8	56,2	57,7	52,6
Belgique	21,9	22,5	25,0	25,8	30,1	31,8	34,4	34,5	35,3	37,3	60,1
Danemark	49,1	50,4	54,6	57,3	60,3	59,5	58,6	57,0	57,5	57,6	17,3
Espagne	33,2	35,3	36,8	39,7	41,3	43,1	44,6	45,6	44,1	43,6	31,3
Finlande	35,4	35,7	41,2	47,8	50,9	52,7	55	56,5	55,5	56,2	63,4
France	29,4	28,3	29,4	33,8	37,3	37,9	38,3	38,2	38,9	39,7	35,0
Italie	28,6	27,7	27,3	28,6	30,5	31,4	33,8	34,4	35,7	36,6	28,0

Pays Bas	30,5	33,0	37,9	42,0	45,2	46,1	50,9	53,0	55,1	53,7	86,4
Portugal	<b>47,3</b>	<b>50,2</b>	<b>51,3</b>	<b>51,9</b>	<b>50,3</b>	<b>50,5</b>	<b>50,9</b>	<b>50,8</b>	<b>49,7</b>	<b>49,2</b>	<b>4,0</b>
Grande Bretagne	47,7	48,3	50,4	53,2	56,2	56,9	57,4	58,0	57,5	57,1	19,7
Suède	63,4	62,7	64,3	68,3	69,1	69,4	70	70,1	70	70,5	13,7
Union européenne -15	36,3	36,4	37,5	39,8	42,5	44,1	46,5	47,4	48,0	48,4	35,2
Japon	64,2	63,8	62,8	61,6	63	63,9	66,1	66,3	65,5	65,2	1,6

Source : Données d'Eurostat présentées par Anne-Marie Guillemard (2012) dans sa communication au séminaire international de Lausanne, le 18 janvier : *Longévité, vieillissement au travail et gestion des fins de carrière : Une perspective internationale* . et Guillemard, A.M. (2010).

Le tableau 1 ne contient pas de données comparatives avec le Canada, mais le tableau 2 permet de voir que si les taux de participation se sont réduits par rapport aux années 70 dans nombre de pays , le Canada (et le Québec) a tout de même un taux d'activité plus élevé que bien d'autres, et cela vaut encore aujourd'hui, en 2011.

Tableau 2. Évolution des taux d'activité, hommes 55-64 ans, divers pays

Pays	1971	1975	1985	1989	1993	1995	1997
<b>Allemagne*</b>	77,1	66,7	53,6	51,7	47,9	48,2	47,8
<b>Belgique</b>	-	-	43,1	36,3	32,9	34,5	32,2
<b>Danemark</b>	-	-	61,9	65,0	60,6	63,2	61,0
<b>Espagne</b>	82,7	76,7	59,1	56,7	51,6	48,0	50,5
<b>Finlande</b>	71,8	64,6	48,7	44,2	36,1	34,9	37,8
<b>France</b>	73,0	67,2	46,8	43,7	40,3	38,4	38,4

<b>Italie</b>	-	-	37,5	49,6	47,0	42,3	41,5
<b>Pays Bas</b>	79,3	69,9	44,2	44,5	41,2	39,9	43,3
<b>Portugal</b>	82,1	77,3	64,7	63,6	59,8	57,7	58,1
<b>Royaume Uni</b>	82,9	-	62,3	61,8	55,9	56,1	58,6
<b>Suède</b>	82,8	80,7	73,2	73,6	65,9	64,4	64,7
<b>UE-15</b>	-	-	-	-	-	46,8	47,0
<b>Japon</b>	85,3	83,3	78,8	79,2	82,1	80,8	80,9
<b>Etats Unis</b>	79,4	72,4	65,0	64,9	63,1	63,6	65,5
<b>Canada</b>	<b>78,7</b>	<b>76,2</b>	<b>64,3</b>	<b>61,2</b>	<b>54,3</b>	<b>53,7</b>	<b>55,1</b>

Il est clair que le projet de faire passer l'âge de la retraite à 67 ans (projet fédéral de Harper) n'est pas la solution. D'autres pays européens l'ont essayé, et ce n'est pas ce qui fonctionne...Au contraire, les travaux européens, comme les enquêtes menées au Québec sur les aspirations des salariés en fin de carrière semblent indiquer qu'il faut agir sur l'aménagement du temps de travail, le télétravail et le contenu du travail (faire faire du mentorat ou de la formation, alléger les postes de travail, etc.) si l'on veut réussir à augmenter la participation des 59-65 ans. Les travaux de tous les spécialistes internationaux de la question du vieillissement et de la participation au marché du travail chez les travailleurs vieillissants indiquent à peu près tous les mêmes solutions : aménagement du temps de travail, amélioration du bien-être et de la santé au travail, réorganisation du travail afin de favoriser le transfert de compétences, télétravail, développement de la formation des travailleurs vieillissants (les entreprises les forment de moins en moins avec l'avancée en âge), voilà autant de pistes qui pourraient inciter les travailleurs expérimentés, et en particulier les 59-65 ans) à rester en emploi plus longtemps. (Guillemard, 2010, Tremblay, 2010). Ils le feront non seulement pour rééquilibrer les comptes publics ou pour des raisons financières personnelles, mais comme on le voit déjà, ils le feront parce que leur travail leur procure du plaisir, un développement personnel, un réseau social, etc. C'est donc sur le milieu de travail lui-même qu'il faut agir si l'on veut convaincre les travailleurs vieillissants ou expérimentés de rester en emploi.

### **références**

Guillemard, A.M. (2010). *Les défis du vieillissement*. Paris : Armand Colin.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2010). D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière ? Montréal : Editions St Martin et Décarie Éditeur.143 p.

Diane-Gabrielle (2008). Pour une articulation des temps sociaux tout au long de la vie; l'aménagement et la réduction du temps de travail. Montréal : Editions Saint-Martin et Descarries éditeur. 470 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle (dir., 2007). D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. 281 p. <http://puq.ca/catalogue/livres/une-culture-retraite-vers-nouveau-management-345.html>

Tremblay, Diane-Gabrielle et Émilie Genin (2010). Aging, economic insecurity and employment: Which measures would encourage older workers to stay longer in the labour market? *Studies in Social Justice*, , vol.3, no 2, 173-189. <http://ojs.uwindsor.ca/ojs/leddy/index.php/SSJ/article/view/2878/2348>

-Voir aussi un tout nouveau cours en ligne à la Téléuq (cours RIN 2015, Politiques et pratiques de gestion de la main-d'oeuvre vieillissante).