



Attirer et retenir la main-d'œuvre d'expérience la situation au Québec

Diane-Gabrielle Tremblay



**COMITÉ
CONSULTATIF**

Recherche réalisée à la demande du



Avec la contribution financière de :



Par

Diane-Gabrielle Tremblay
Professeure, université TÉLUQ

Courriel : dgtrembl@teluq.ca

Tél : 514-843-2015 poste 2878

Note : Le genre masculin est utilisé dans ce document à titre épïcène et des mots neutres (main-d'œuvre par ex.) aussi dans la mesure du possible.

Conception graphique
Anais Demoustier, communpro.ca

Introduction

Dans le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre que l'on connaît dans plusieurs secteurs d'activité, mais qui n'est pourtant pas totalement nouveau (Grenier, 2011), les gouvernements sont tous à la recherche de données leur permettant d'identifier les facteurs qui pourraient favoriser le maintien en emploi des travailleuses et travailleurs d'expérience, ou encore l'attraction de nouvelles catégories de main-d'œuvre. Dans le cadre d'un projet soutenu par le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus (CC45+), nous avons donc entrepris de développer une recherche sur ce thème de l'attraction et de la rétention – ou de la fidélisation, terme que certains jugent plus positif (Half, 2022) – de la main-d'œuvre *d'expérience*, telle qu'elle est nommée au gouvernement du Québec.



Méthodologie

La recherche avec le CC45+ repose sur une enquête menée auprès de travailleurs d'expérience à travers tout le Québec. Par ailleurs, dans le cadre de la campagne [La compétence n'a pas d'âge](#), qui met en lumière l'apport et la valeur des travailleuses et travailleurs expérimentés, une recherche, intitulée « Attirer et fidéliser la main-d'œuvre expérimentée » a été menée auprès d'organisations publiques, privées et d'organismes à but non lucratif (OBNL) et en collaboration avec le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), l'Ordre des conseillers en ressources humaines (OCRHA) et le CC45+. Le présent rapport porte sur les résultats de ces deux recherches, les mettant en parallèle pour tenter d'identifier les meilleures pistes de solution pour l'attraction et la rétention de travailleuses et travailleurs d'expérience, à partir des résultats de ces deux enquêtes.

Pour ce qui est de l'enquête auprès des organisations, du 2 mars au 3 avril 2022, la firme Léger a été mandatée pour diffuser un sondage auprès de gestionnaires d'entreprises publiques, privées et aussi d'OBNL. Dans ce projet, un sondage par liens ouverts a été diffusé et a permis d'obtenir la participation de 279 organisations répondantes. La diffusion du sondage a été réalisée par les partenaires de l'Université TELUQ dans le cadre de la campagne La compétence n'a pas d'âge mentionnés ci-haut (le MTESS, l'OCRHA et le CC45+).

En ce qui concerne l'enquête auprès de la main-d'œuvre, elle a été menée par la firme Léger auprès de son panel Léger Opinion (LEO) du 18 avril au 3 mai 2022. L'échantillon de répondants est constitué de 2004 Québécoises et Québécois âgés entre 50 et 75 ans, qui sont actifs sur le marché de l'emploi ou à la retraite et peuvent s'exprimer en français ou en anglais. Les résultats ont été pondérés en fonction du genre, de l'âge, de la région et de la situation d'emploi. Des quotas ont aussi été appliqués afin d'obtenir un nombre suffisant de répondants dans chaque groupe d'âge parmi les retraités et les non retraités. On ne peut calculer une marge d'erreur à partir de répondants issus d'un panel, mais la firme Léger indique qu'à titre de comparaison, la marge d'erreur maximale pour un échantillon de 2004 répondants est de 2,2 % (plus ou moins), 19 fois sur 20.

Les questionnaires ont été développés à partir de mes recherches précédentes et de variables identifiées au fil des ans dans un ensemble de travaux (Bonikowska et Schellenberg, 2014; Lesemann et Beausoleil, 2004; Lesemann et D'Amours, 2010; Farges et Tremblay, 2017; Marchand et Tremblay, 2021).

Objectifs de la recherche

Dans le contexte de rareté ou de pénurie de main-d'œuvre, selon les points de vue et les secteurs, la recherche permet d'identifier et de connaître les mesures offertes en fin de carrière (en termes de retraite et autres mesures), ainsi que les principaux obstacles à l'embauche et au maintien en emploi de la main-d'œuvre expérimentée. Elle identifie également les facteurs favorables et les mesures que les organisations peuvent mettre en place pour attirer et retenir ou fidéliser cette main-d'œuvre. Les obstacles comme les incitatifs varient selon que l'on est dans le privé, le public, ou encore une OBNL. Ce document-synthèse vise à faire ressortir les similitudes et différences dans la perception de la main-d'œuvre par rapport à celle des employeurs afin d'éclairer leur choix face à la prolongation de carrière. Par ailleurs, nous apportons des éléments contextuels et présentons, en dernière partie, des recommandations en matière de pratiques d'entreprises mais aussi de politiques publiques, d'éventuels programmes, soutiens ou incitatifs pouvant venir de l'État.

Problématique

La fin de carrière

La fin de carrière est une étape de la vie professionnelle qui suscite de plus en plus d'intérêt et de recherches (Farges et Tremblay, 2017; Guillemard, 2010, 2007; Guillemard et Mascova, 2017; Gaillard et Desmette, 2010; Lazarri et Tremblay, 2013; Pernigotti et Tremblay, 2012; Tremblay, 2018, 2014, 2007), surtout dans un contexte de pénurie ou de rareté de main-d'œuvre, une situation qui n'est pourtant pas nouvelle (Grenier, 2011). On s'intéresse d'autant plus à la fin de carrière, ou deuxième partie de carrière, que l'on parle maintenant de la fin du cycle de vie ternaire, qui voyait se succéder études-travail-retraite de manière linéaire. Cette vision linéaire cède la place à une vision où les étapes de vie peuvent se superposer ou s'inverser (Guillemard, 2007, 2010; Guillemard et Mascova, 2017). Ainsi on peut voir des gens revenir aux études après plusieurs années de travail ou de retraite, ou encore revenir au travail après la retraite. Certaines organisations offrent des options diversifiées de retraite pour cette fin de carrière – ou deuxième partie de carrière – (préretraite, retraite progressive, report), alors que d'autres organisations n'offrent que ce que l'on peut qualifier de « retraite-couperet » (Guillemard, 2010, 2007), soit une mise à la retraite sèche, sans mesures de travail réduit et sans retour possible.

Nombre de chercheurs se sont intéressés à cette question, surtout depuis une vingtaine d'années, alors qu'on tente d'identifier les mesures qui permettraient de maintenir les gens en emploi plus longtemps, soit parce que certaines personnes le souhaitent, soit pour combler les pénuries de main-d'œuvre. Le cumul emploi-retraite fait partie des nouveaux enjeux de la fin ou deuxième partie de carrière (Jolivet, 2013). Certains les ont qualifiés d'emplois « post-carrière », les distinguant alors du principal emploi occupé précédemment (Lesemann et Beausoleil, 2004; Lesemann et D'amours, 2010), et faisant ressortir les inégalités entre les groupes (plus ou moins scolarisés, cols blancs, bleus, etc.; Lesemann et D'amours, 2010; Pernigotti et Tremblay, 2012). Ces travaux ont permis de constater que ce sont davantage les cols blancs que les ouvriers ou cols bleus qui prolongent le travail (Lesemann et D'amours, 2010). Nos résultats présentés plus bas indiquent que ce sont les diplômés universitaires qui sont plus intéressés par le prolongement de carrière, ce qui va dans le même sens.

Il existe bien sûr des préjugés à l'endroit des travailleurs d'expérience (Gaillard et Desmette, 2010), et ceci peut intervenir dans l'identité et l'intention de continuer à travailler ou pas (Crenner, 2006). Notons que le questionnaire pour les entreprises traite de cette perception des entreprises à l'endroit des travailleurs d'expérience (cf Tremblay, 2022).



Peu de travaux se sont intéressés à la situation particulière des femmes par rapport à la retraite, comparativement aux analyses générales, mais on en trouve quelques-uns (Charpentier et Quéniart, 2009; Marchand, 2016a, 2016b, 2018; Marchand et Tremblay, 2021). Pourtant, la dimension du genre doit être prise en compte dans toute analyse des enjeux du marché du travail, d'autant plus que les femmes ont souvent des salaires inférieurs (Tremblay, 2022b), des enjeux de conciliation qui les incitent à quitter temporairement le marché du travail pour s'occuper des enfants (Tremblay, 2019), ou encore des enjeux de proche aidance qui les amènent à réduire leurs heures de travail et parfois même à prendre une retraite hâtive (Lero et al., 2012; Nogues et Tremblay, 2021). Des chercheurs canadiens se sont aussi intéressés aux transitions d'emploi chez les travailleurs âgés quittant leur emploi précédent, ou emploi à long terme (Bonikowska et Schellenberg, 2014) et ils ont pu montrer qu'en ce qui concerne le réemploi, tous les groupes ne sont pas dans la même situation. En effet, diverses variables individuelles peuvent influencer sur la situation des individus, comme nous le verrons plus loin (motifs de santé, motifs personnels ou associés au conjoint). Nous n'irons pas dans autant de détail ici sur les caractéristiques personnelles, puisque nous n'avons pas toutes ces données (statut civil et autres), mais nous nous intéresserons aux tendances issues des données, tout en mettant en évidence quelques particularités. Cela étant dit, il faut garder à l'esprit qu'il reste toujours des variables individuelles non prises en compte ici qui peuvent intervenir et influencer la situation des individus sur le marché du travail (statut civil, origine socioculturelle, etc.).

C'est à partir des travaux évoqués ci-haut, entre autres, que nous avons développé notre questionnaire d'enquête. Passons maintenant aux résultats observés, avant de traiter des recommandations que nous pourrions envisager en matière de politiques publiques.

Résultats

Raisons pour prolonger ou ne pas prolonger sa carrière

Parmi les répondants retraités, 26 % ont indiqué qu'ils avaient prolongé leur carrière, un cinquième aurait aimé le faire si cela avait été possible, mais la moitié n'a aucun intérêt à prolonger sa carrière. On voit donc déjà les limites du recours au personnel d'expérience, puisque la moitié n'est a priori pas intéressée à prolonger sa carrière. Cela confirme que l'allongement de la carrière ne peut constituer la solution unique à la pénurie de main-d'œuvre mais elle reste une option pertinente.

Certaines personnes, surtout des femmes, peuvent par exemple se retirer pour s'occuper de leurs petits-enfants ou d'un proche; 12 % des répondants n'envisagent pas de prolonger leur carrière pour cette raison. Il faut donc tenir compte des enjeux et réalités propres aux femmes en regard de la retraite et de la prolongation d'activité.¹ Les personnes de 65 ans et plus sont plus nombreuses à avoir prolongé, et cela s'observe davantage dans le secteur de la santé et des services sociaux. Ici peut-être est-ce lié à la forte demande dans ce secteur, et aussi au sentiment de «vocation» que certaines infirmières et autres personnels de santé évoquent (Tremblay, 2014). De fait, dans des recherches qualitatives dont celle-ci sur les infirmières et leur parcours de vie jusqu'à la retraite, nous avons constaté que le travail renvoie parfois à un désir d'être utile, de servir, d'aider, d'apprendre et de se valoriser (Tremblay, 2014), mais nous verrons aussi qu'il y a des obstacles qui vont parfois à l'encontre de ce désir d'être utile.

D'ailleurs, certains auteurs affirment que «chaque cohorte prend sa retraite dans le contexte de son époque» (Ekerdt, 2010; Bonikowska et Schellenberg, 2014). En effet, il semblerait que la situation du marché du travail puisse influencer les comportements associés à la retraite. Par exemple, si l'on observe une pénurie de main-d'œuvre, cela pourrait inciter des gens à rester plus longtemps sur le marché du travail, puisque des emplois sont disponibles. Au contraire, une pénurie d'emplois pourrait inciter les gens à quitter plus tôt. Ainsi, le contexte de Covid peut avoir incité des gens à quitter certains secteurs qui ont été fermés ou au ralenti, sans compter que les risques de santé sont plus importants pour les personnes âgées (Mai Bui, 2020). Cela reste à démontrer.



¹ Alors que les femmes ont beaucoup accru leur activité au Québec, notamment depuis la mise en place du programme de Centres à la petite enfance, il manquerait actuellement un grand nombre de places, ce qui peut non seulement nuire au maintien en emploi de ces femmes, mais peut aussi retirer des femmes plus âgées du marché du travail, si elles choisissent de garder leurs petits-enfants (comme le montre Marchand, 2016a, 2016b, 2018). Il faut donc envisager la main-d'œuvre d'expérience comme une partie de la solution, sans oublier un meilleur soutien à l'activité féminine, fortement touchée en temps de pandémie aussi, ainsi que l'immigration.

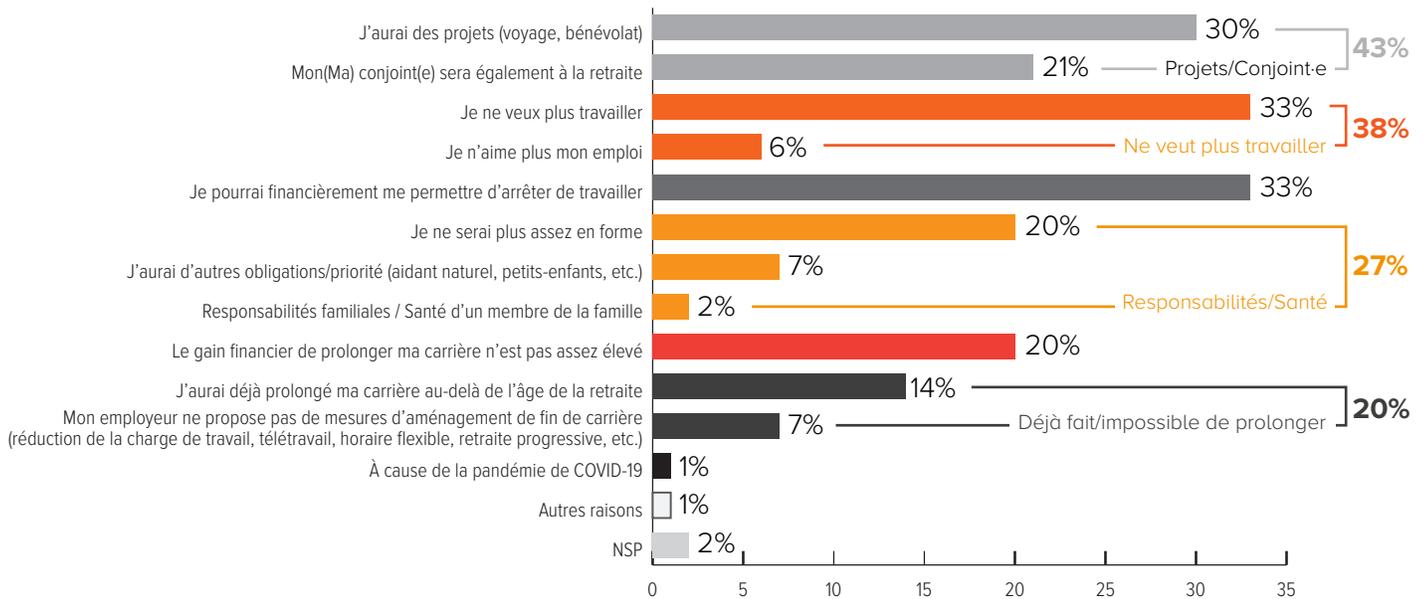
Quels sont donc les motifs qui font que les travailleuses et travailleurs d'expérience ne veulent pas envisager de prolonger leur carrière? On voit que les projets personnels (voyage, bénévolat ou autres, 30 %) et la retraite du conjoint (21 %) jouent un rôle important pour réduire l'intérêt pour une prolongation de carrière. Les travaux de Marchand (2016) ont notamment documenté l'importance des réalités familiales pour les femmes (conjoint, petits-enfants, etc.), ainsi que le rôle du bénévolat pour certaines. Ces travaux sont de nature qualitative mais illustrent bien comment ces activités contribuent à la construction de l'identité que le travail n'offre peut-être plus, ou pas toujours. On constate dans les résultats que 33 % des répondants ne souhaitent plus travailler, dont 6 % qui n'aiment plus leur emploi. Ceci rejoint le fait que la moitié des répondants plus haut indiquaient qu'ils n'étaient pas intéressés à prolonger leur carrière. On peut donc dire qu'entre le tiers et la moitié des gens ne seraient pas candidats au retour en emploi.

Raisons de ne pas envisager de prolonger sa carrière

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

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

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



Collecte des données et calculs par la firme Léger.

Les motifs de ne pas envisager de retourner en emploi après la retraite sont très proches, mais les questions de santé paraissent plus importantes que chez les personnes toujours en emploi. Certaines personnes ne veulent plus travailler, notamment pour des raisons financières ou liées à la fiscalité² ou encore en raison de projets de voyages ou autres, ou encore de la retraite de la personne conjointe. Dans les cas où les personnes ont des problèmes de santé, ou encore des projets de voyage ou autres, on voit qu'il serait difficile de les convaincre de revenir en emploi.

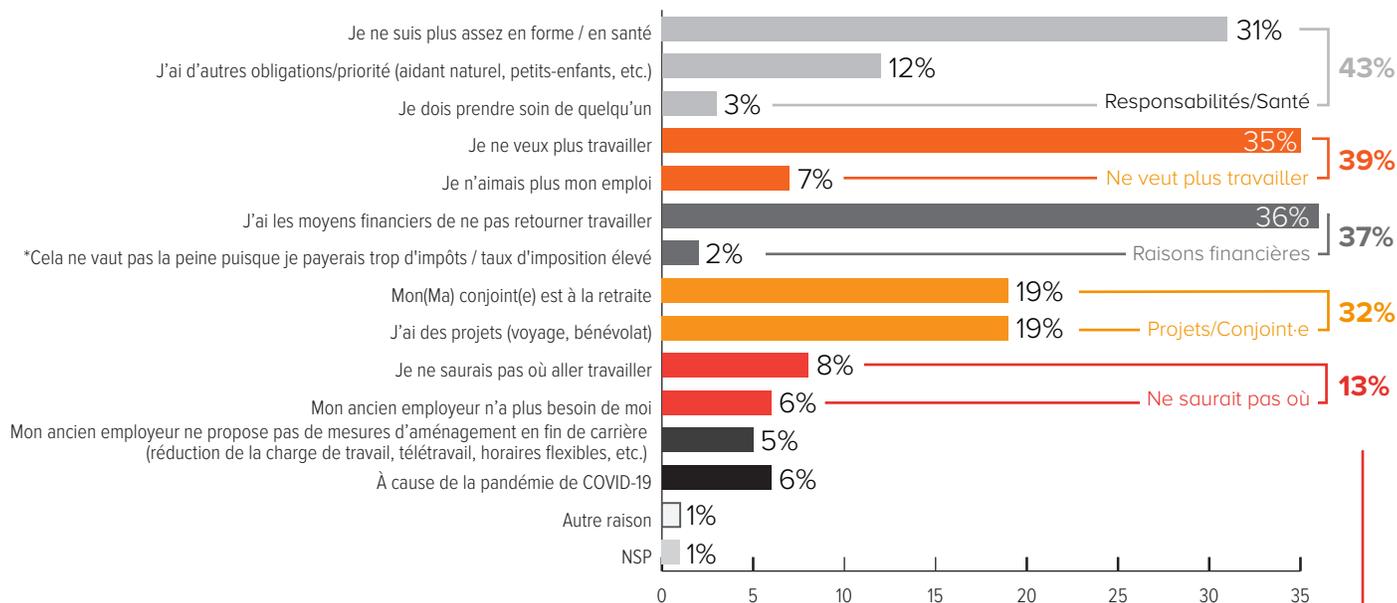
2 Certaines personnes pensent qu'elles perdront l'essentiel des revenus supplémentaires qu'elles gagneraient par le travail. Dans les faits, les travaux de Luc Godbout montrent que selon le revenu, et tenant compte des politiques et crédits d'impôt actuels, les personnes conservent entre 50 et 73 % de leur revenu supplémentaire associé au travail. (tableaux présentés par Luc Godbout à RDI économie, le 14 juillet 2022). Voir aussi Godbout, Luc, pour le CC45+ (2021). Travailler au-delà de la retraite : est-ce que ça vaut le coût? Analyse des mesures fiscales visant à favoriser la participation des travailleuses et travailleurs expérimentés au marché du travail. En ligne : <https://cc45plus.org/publications/travailler-au-dela-de-la-retraite-est-ce-que-ca-vaut-le-cout/>, ou encore : Godbout, L. et St-Cerny, L. (2022). Un regard éclairé sur le travail une fois à la retraite. <https://cffp.recherche.usherbrooke.ca/un-regard-eclairé-sur-le-travail-une-fois-a-la-retraite/>

Raisons de ne pas envisager de retourner travailler après la retraite

Pour quelle(s) raison(s) est-il improbable que vous retourniez sur le marché du travail après la retraite?

Base : Les retraités qui estiment qu'il est improbable qu'ils retournent travailler après la retraite (n=803)

PLUSIEURS MENTIONS POSSIBLES : Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100%. / *Choix de réponse provenant du « Autre raison, veuillez préciser »



Parmi les personnes qui **ne sauraient pas où** travailler, on retrouve dans une **proportion supérieure** :

- Les retraités qui occupaient un emploi dans le secteur primaire ou manuel (23%);
- Les retraités qui occupaient un emploi dans les services publics et le transport (30%).

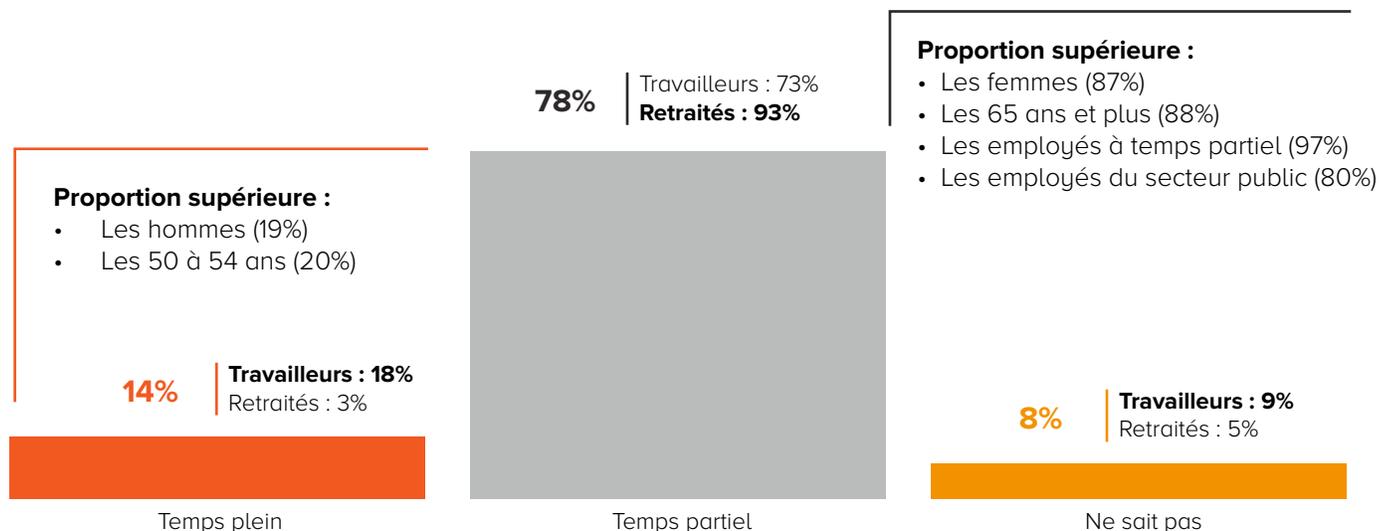
Collecte des données et calculs par la firme Léger.

Notons que 42 % des répondants non retraités ont indiqué qu'il est probable qu'ils prolongent leur carrière au-delà de l'âge prévu, à temps plein ou partiel, bien que l'intérêt pour le temps partiel semble dominer, comme le montre la figure plus bas. Par ailleurs, 14 % des retraités ont indiqué qu'ils pourraient envisager de revenir sur le marché du travail. Le travail à temps partiel semble donc pouvoir faire un peu bouger les intentions, bien que ce ne soit pas un renversement radical.

Type d'emploi envisagé pour un prolongement de carrière

Serait-ce pour un emploi à temps plein ou à temps partiel ?

Note : Cette question était adressée aux répondants qui envisagent de prolonger leur carrière ou retourner sur le marché du travail (n=563)



Collecte des données et calculs par la firme Léger.

Les facteurs incitant à quitter l'emploi et obstacles au maintien et à l'attraction

L'enquête menée auprès de la main-d'œuvre permet de constater que 37 % des répondants en emploi (les salariés et non les travailleurs autonomes) disposent d'une option de pré-retraite dans leur organisation, ce qui peut inciter à quitter l'emploi plus tôt, et dans de bonnes conditions.

Interrogés au sujet des obstacles au prolongement de la carrière, les répondants indiquent pour 42 % que c'était financièrement possible de le faire (16 % l'indiquent en premier choix), 38 % évoquent des motifs personnels (6 % premier choix), 36 % évoquent la surcharge et la fatigue (6 % premier choix), 28 % soulignent la charge mentale trop lourde (10 % premier choix), et 26 % indiquent des problèmes de santé (14 % en premier choix). Si l'on regarde les différences significatives selon le sexe, on note que les femmes évoquent davantage une charge mentale trop lourde (34 % contre 22 % pour les hommes), la prise de retraite par le conjoint (20 % contre 8 %), la santé d'un membre de la famille (12 % contre 6 % - ici on parle possiblement de situation de proche aidance) et la pandémie de Covid 19 (9 % contre 4 %). Les deux groupes mettent toutefois au premier plan le fait qu'il est financièrement possible de ne plus travailler (39 % pour les femmes et 46 % pour les hommes), les motifs personnels (35 % contre 41 %), la surcharge et la fatigue (40 % vs 31 %). Ajoutons que les réponses sont aussi différenciées selon le niveau de scolarité, les personnes ayant un niveau universitaire indiquant à 51 % qu'il était financièrement possible de prendre la retraite, ce qui n'est le cas que pour 28 % des personnes ayant un diplôme de niveau secondaire.

Par ailleurs, si les diplômés universitaires sont significativement plus nombreux à pouvoir plus facilement prendre la retraite du point de vue financier, et que les moins diplômés le peuvent moins, ces derniers ont aussi plus de problèmes de santé (37 % contre 16 %) et subissent une charge physique trop lourde (21 % contre 9 %), ce qui rend plus difficile la poursuite du travail. Les milieux syndiqués offrent aussi plus de possibilités financières pour cesser le travail (47 % vs 38 % chez les non syndiqués).

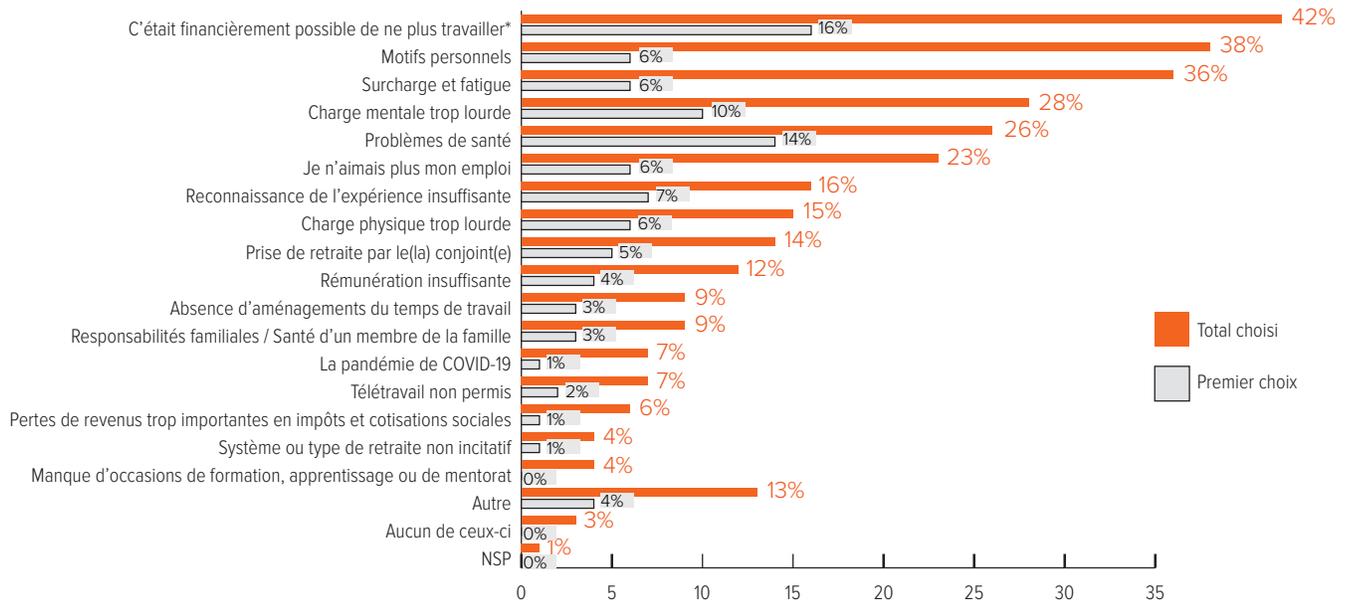
Obstacles au prolongement de carrière (1/2)

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

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

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

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



Collecte des données et calculs par la firme Léger.

Dans l'enquête menée auprès des employeurs (Tremblay, 2022a), les répondants indiquent que dans le secteur public, le fait d'avoir un bon régime de retraite est un facteur incitant à quitter l'emploi. Dans le privé, c'est plus souvent la charge de travail, la pénibilité du travail et le manque de flexibilité dans les horaires de travail qui incitent les personnes à quitter l'emploi, selon les employeurs. Les problèmes de santé, la surcharge et la fatigue sont aussi souvent évoqués, ainsi que la prise de retraite du conjoint et le manque d'aménagements du temps de travail.

La figure suivante indique ce que les organisations considèrent comme les principaux obstacles au maintien en emploi des travailleurs d'expérience. On constate que nombre d'obstacles n'offrent pas vraiment de marge de manœuvre pour les organisations, par exemple les motifs personnels, la santé et la prise de retraite par le conjoint. La charge mentale et la charge physique de travail, de même que l'insuffisance de rémunération comptent également parmi les obstacles importants.

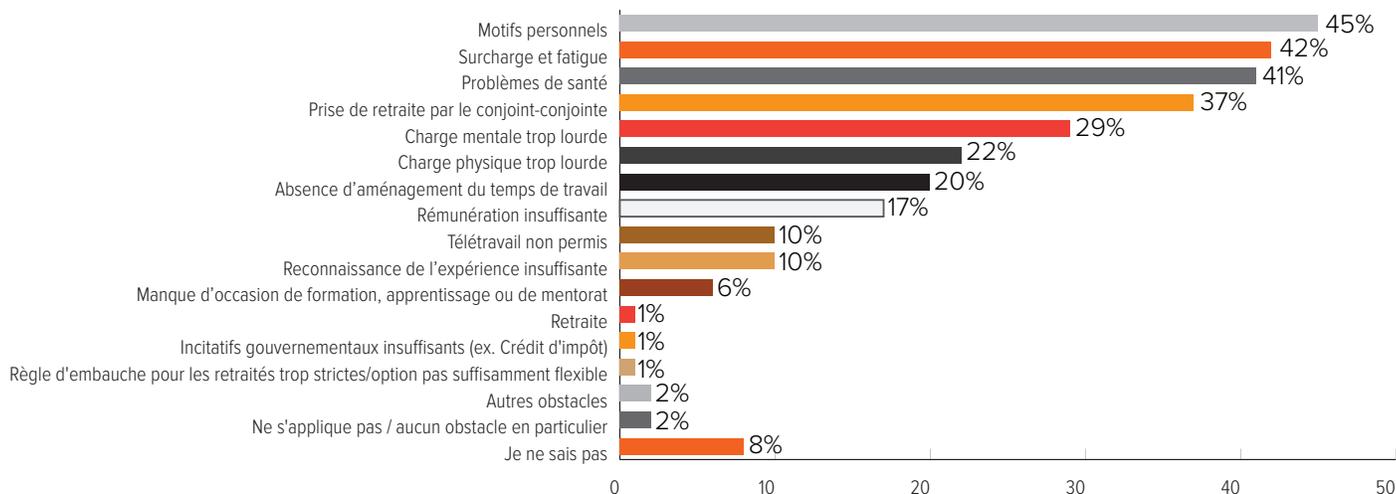
Du côté des retraités, les entreprises pensent que l'absence d'aménagement du temps de travail joue un rôle plus significatif (27 %), tout comme la rémunération insuffisante (28 %) mais les autres facteurs sont semblables, y compris les motifs personnels qui sont toujours au premier rang. Si les entreprises, surtout les PME, n'ont pas toujours une grande latitude en matière de rémunération, la marge de profit étant limitée dans certains secteurs, l'aménagement du temps de travail pourrait faire l'objet de réflexions, car les salariés n'obtiennent pas nécessairement les conditions souhaitées, alors que ceci semble un incitatif pour la poursuite de carrière (Najem et Tremblay, 2010).

Obstacles au maintien en emploi des travailleurs d'expérience de l'organisation

Quels sont selon vous les principaux obstacles au maintien en emploi des travailleurs d'expérience de votre organisation?

Base : Tous les répondants (n=279) Question à mentions multiples*

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



Collecte des données et calculs par la firme Léger pour la campagne La compétence n'a pas d'âge.

Les mesures qui inciteraient à rester en emploi

Les répondants indiquent qu'une retraite graduelle sans obligation de départ serait ce qui les inciterait le plus à rester en emploi (54 %). Viennent ensuite la retraite et la possibilité de travail à contrat pour l'entreprise (52 %), une retraite et un retour possible dans un emploi similaire ou un autre emploi, à temps plein ou partiel (46 %), et enfin, une retraite et la possibilité de faire partie d'une banque d'experts accessibles sur demande (45 %). On voit donc que les personnes sont intéressées par des formules diversifiées autres que la «retraite-couperet», qui prévoit un départ sec, sans possibilité de retour ou d'autres modalités de contribution à l'organisation (travail à contrat, banque d'experts, etc.).

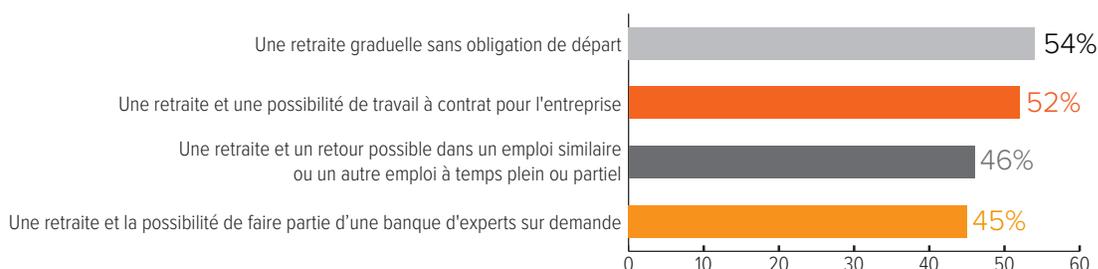
Outre les modalités de retraite, nous avons proposé d'autres mesures issues de la revue des écrits sur la retraite et les fins de carrière, principalement les mesures d'aménagement du temps de travail qui semblaient déjà importantes en 2008, comme l'indiquaient Morrissette et al. (2008) :

« Des régimes de travail différents semblent être une considération importante lorsqu'il s'agit d'encourager les travailleurs âgés à rester au poste. Par exemple, plus d'un quart des retraités inclus dans l'échantillon auraient été disposés à continuer à travailler si on leur avait offert un emploi à temps partiel. De même, pour une forte proportion de retraités, la possibilité de continuer à travailler aurait constitué une option attrayante s'il leur avait été possible de travailler moins d'heures sans que leur pension en souffre. Le fait que 42 % des retraités aient réintégré la main-d'œuvre à temps partiel illustre aussi l'importance des régimes de travail. »

Les répondants indiquent un intérêt pour une rémunération adaptée qui tient compte des années d'expérience (66 %), des mesures fiscales comme un crédit d'impôt favorisant la prolongation de la carrière (66 %), ainsi que la possibilité d'avoir un horaire flexible (66 %), ce dernier élément confirmant les observations de 2008 de Morrissette et ses collègues. Dans ces trois cas, près des trois quarts des personnes actives se disent intéressées, ce qui est moins le cas pour les retraités. En effet, comme le montre la figure ci-bas,

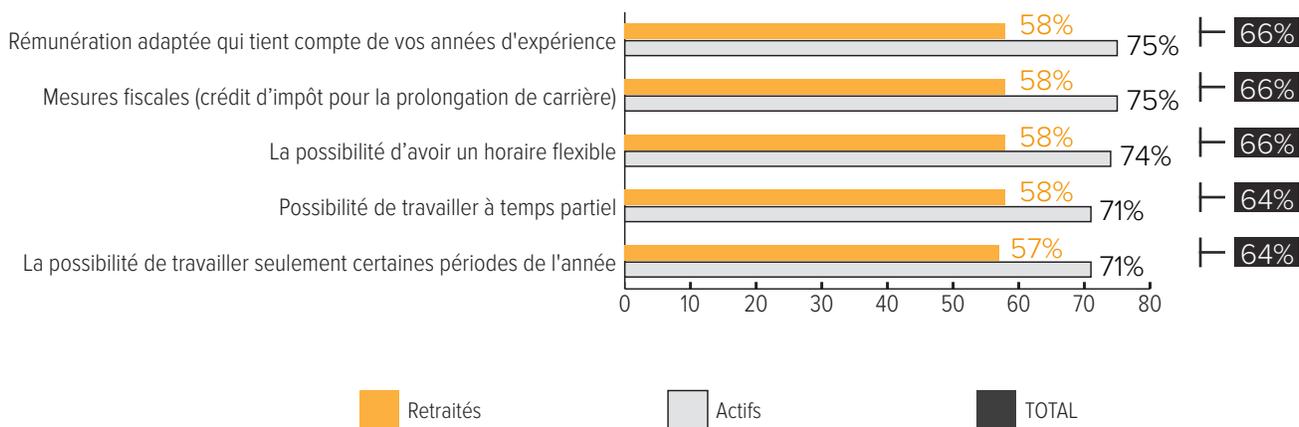
les diverses options retiennent davantage l'intérêt des personnes encore actives que celui des retraités, l'écart variant entre 12 et 17 points de pourcentage. Il serait donc plus facile de maintenir les individus en emploi que de les ramener sur le marché du travail une fois retraités. Cela signifie que les trois quarts des personnes actuellement en emploi seraient intéressées par ces trois mesures pour les inciter à prolonger leur carrière. La possibilité de travailler à temps partiel ou de travailler seulement certaines périodes de l'année obtient le soutien de 64 % des répondants, 71 % des actifs, et 58 % et 57 % respectivement pour les retraités. Dans tous les cas, les personnes actives sont donc davantage intéressées par ces mesures que les retraités, mais tous demeurent intéressés, bien que l'on sache qu'il est plus facile de conserver les personnes en emploi que de les ramener, ce qu'il faut donc garder à l'esprit dans la mise en œuvre de mesures dans les organisations ou de politiques publiques.

Top types de retraite incitant à rester en emploi



Collecte des données et calculs par la firme Léger. Les pourcentages correspondent à l'ensemble des répondants ayant affirmé que ces types de retraite les inciteraient "assez" ou "beaucoup" à rester sur le marché du travail à l'âge de la retraite.

Top pratiques incitant à rester en emploi



Collecte des données et calculs par la firme Léger.

Les mesures offertes par les organisations

Du côté des organisations, les mesures offertes varient selon le secteur. Ainsi, le télétravail est davantage offert dans le secteur public, moins dans le privé, et c'est une mesure contribuant au maintien en emploi. Le développement des compétences est plus fréquent dans le secteur privé et les OBNL, où les pratiques d'aménagement du temps de travail sont aussi plus fréquentes.

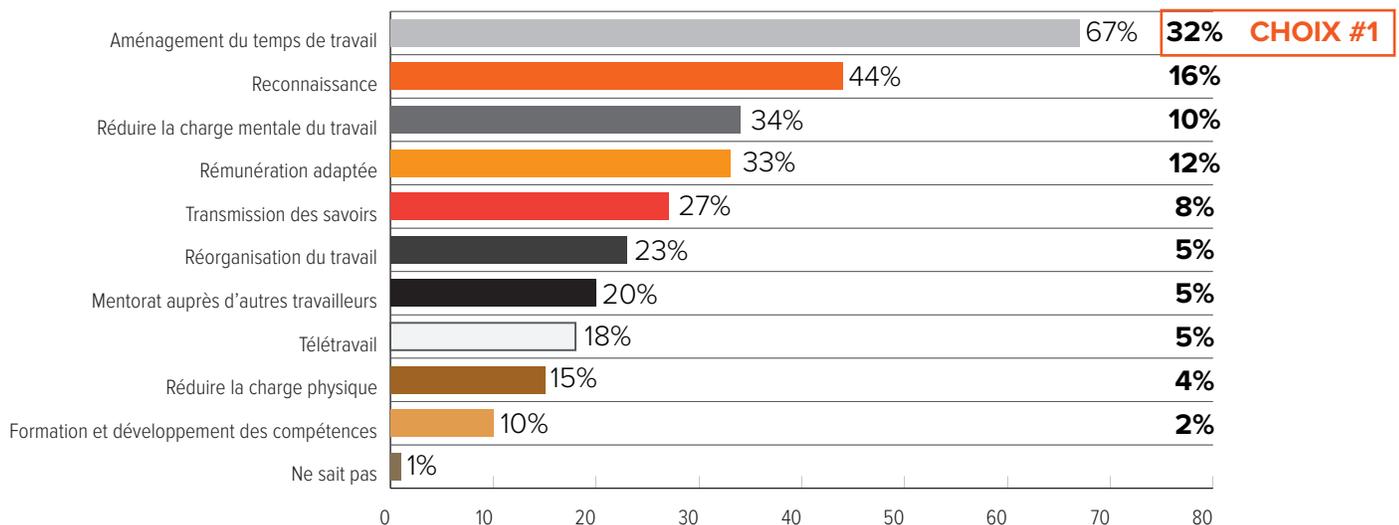
La figure suivante indique les mesures que les employeurs pensent plus importantes pour maintenir la main-d'œuvre en emploi. Les mesures favorisant le retour en emploi sont semblables, mais nous savons qu'il est plus difficile de ramener les retraités sur le marché du travail.

Mesures pour maintenir en emploi la main-d'oeuvre expérimentée (top 3)

Parmi toutes les mesures et pratiques énoncées précédemment dans les domaines du développement de compétences, de l'aménagement du temps de travail, de la réorganisation du travail et de la transmission des savoirs, de la rémunération, lesquelles vous semblent les plus importantes pour maintenir en emploi votre main-d'oeuvre expérimentée ou vieillissante?

Question de classement – Maximum de 3 mentions* / Base : Tous les répondants (n=279)

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



Collecte des données et calculs par la firme Léger.

Les pourcentages correspondent à l'ensemble des répondants ayant affirmé que ces pratiques les inciteraient "assez" ou "beaucoup" à rester en emploi dans leur organisation ou à revenir en emploi après la retraite.

Aux fins de comparaison, les organisations indiquent avoir plus de flexibilité dans le privé (38 % contre 21 % dans le public), pouvoir verser une rémunération au mérite (73 % vs 47 % dans le public), alors que dans le public, c'est l'ancienneté qui détermine les salaires (83 % vs 65 %). La flexibilité des salaires ne peut donc pas tellement être utilisée pour retenir la main-d'œuvre.³

3 Notons que les chiffres en vert indiquent un pourcentage significativement plus élevé, ceux en rouge, significativement moins élevé. Ceci vaut pour l'ensemble des tableaux.

Rémunération des travailleurs d'expérience

Vous décidez d'embaucher une travailleuse ou un travailleur de 50 ans et plus ayant cumulé 20 années d'expérience dans le même type de poste que celui que vous offrez et pour lequel vous exigez cinq années d'expérience professionnelle. Allez-vous lui offrir :

Base : Tous les répondants (n=279)

	TOTAL	PROFIL		
		Privé	Public	OBNL
n=	279	136	76	62
un taux de rémunération qui tient compte d'une certaine proportion de ses années d'expérience, et qui est supérieur au taux de rémunération que vous offrez pour les cinq années requises pour le poste	31%	38%	21%	31%
un taux de rémunération qui tient compte de toutes ses années d'expérience relative au poste	25%	24%	26%	29%
un taux de rémunération qui tient compte d'une proportion importante de ses années d'expérience relative au poste	19%	21%	18%	15%
le taux de rémunération affiché pour le poste, sans considération pour l'expérience acquise au-delà de l'exigence de cinq ans	9%	7%	8%	10%

Collecte des données et calculs par la firme Léger.

Les pratiques d'aménagement du temps de travail, aussi souhaitées par les travailleurs d'expérience tel qu'indiqué plus haut, sont plus fréquentes dans les OBNL, notamment les horaires flexibles et autres mesures visant une meilleure conciliation travail/vie personnelle. Il faut noter que pour l'ensemble des pratiques incitatives au maintien ou au retour en emploi, les travailleurs de 65 ans et plus y sont moins sensibles, tout comme les personnes avec une scolarité de niveau secondaire, alors que les diplômés universitaires y sont globalement plus sensibles (tableau détaillé pratiques 2 et 3 de 4).

Pratiques d'aménagement du temps de travail selon le profil de l'organisation

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

Base : Tous les répondants (n=279)

	TOTAL	PROFIL			RÉGION					NOMBRE D'EMPLOYÉS			
		Privé	Public	OBNL	Capitale Nationale	Montérégie	Montréal	Rive Nord + Laval	Autres régions	Moins de 50	51 à 100	101 à 500	Plus de 500
n=	279	136	76	62	62	49	77	31	60	80	43	76	80
Mise en place d'autres pratiques visant une meilleure conciliation ¹	60%	57%	50%	77%	74%	49%	61%	45%	62%	70%	56%	66%	48%
La possibilité de faire du télétravail quelques jours par semaine	53%	43%	55%	73%	60%	45%	70%	42%	38%	59%	53%	50%	51%
La possibilité d'avoir un horaire flexible, avec une plage fixe ²	44%	39%	38%	61%	55%	37%	42%	42%	42%	61%	40%	36%	36%
Des jours supplémentaires de congé en cours d'année	41%	40%	36%	48%	44%	39%	42%	42%	38%	49%	35%	43%	34%
Mise en place d'aménagement individuel de temps de travail	39%	34%	39%	50%	44%	33%	39%	32%	42%	50%	28%	43%	29%
Un travail à temps partiel sur une base volontaire	34%	35%	26%	44%	34%	39%	29%	35%	37%	39%	21%	39%	31%
La possibilité d'avoir un horaire flexible, sans une plage fixe ²	30%	28%	24%	44%	37%	33%	31%	26%	22%	41%	21%	28%	26%
Une semaine de travail réduite à 4 jours (payée 4 jours)	30%	25%	32%	35%	34%	37%	26%	26%	27%	30%	23%	30%	33%
Des journées de travail plus courtes	26%	26%	16%	40%	27%	31%	21%	23%	30%	36%	26%	30%	13%
Des vacances annuelles plus longues	26%	24%	26%	29%	24%	20%	32%	13%	32%	26%	19%	37%	20%
Une semaine de travail comprimée en 4 jours ³	23%	18%	22%	34%	21%	22%	22%	26%	25%	29%	16%	20%	24%
La possibilité de faire du télétravail à temps plein	16%	21%	11%	13%	16%	14%	23%	13%	10%	11%	19%	18%	18%
Travail partagé volontaire ⁴	13%	9%	12%	26%	18%	20%	9%	10%	10%	23%	14%	11%	6%
La possibilité de travailler seulement certaines périodes de l'année	13%	12%	8%	21%	15%	14%	3%	26%	15%	20%	9%	14%	5%

Collecte des données et calculs par la firme Léger.

1 vie personnelle et vie professionnelle

2 heure d'entrée et de sortie selon son choix

3 (faire le travail de 5 jours en 4, payé le total des heures habituelles) durant certaines périodes ou toute l'année

4 (ex.: deux employés se partagent un poste de travail)

Pratiques de formation, mentorat, etc.

Les pratiques de formation et de mentorat ont souvent été proposées comme des mesures qui pourraient inciter les travailleuses et travailleurs d'expérience à rester en emploi (Tremblay et Genin, 2010), notamment avec des formules comme le coaching et le mentorat (Davel et Tremblay, 2011). Par contre, notre enquête auprès de la main-d'œuvre d'expérience montre que si cela peut susciter l'intérêt de certaines personnes (59 % des actifs), la formation et la transmission des connaissances ne sont pas au nombre des priorités. Au contraire, les priorités touchent plutôt la question financière ou encore la flexibilité dans le travail (télétravail, aménagement du temps de travail).

Dans l'enquête auprès des organisations, nous avons vu que les organisations réduisent la formation offerte aux employés à partir de 50 ans, de sorte qu'il est probable que ceci réduise la capacité des personnes de 50 ans et plus à rester en emploi, mais aussi à se sentir à l'aise et compétents pour le faire. Ce serait une avenue à explorer, bien que cela ne semble pas être au nombre des principaux motifs de départ à la retraite ou de non-retour en emploi.

Les politiques publiques les plus souhaitées par les organisations

La recherche et le rapport devaient traiter des politiques publiques qui pourraient être recommandées à l'État. Pour ce faire, nous avons posé des questions sur les mesures gouvernementales dans notre enquête menée auprès des organisations (Tremblay, 2022a). Les mesures ou politiques les plus souhaitées par les organisations pour attirer ou conserver les travailleurs d'expérience sont l'amélioration de la fiscalité (68 %⁴), un soutien financier à l'embauche de travailleurs d'expérience (51 %), un soutien financier pour l'aménagement du temps de travail (34 %), une banque de candidatures de travailleurs d'expérience (33 %), ou encore le soutien conseil pour l'embauche de travailleurs d'expérience (18 %). Ce sont là autant de mesures ou politiques qui pourraient effectivement être mises en œuvre par l'État.

On pourrait y ajouter une campagne de promotion sur les travailleurs d'expérience, comme cela se fait avec la campagne La compétence n'a pas d'âge. Les outils de cette campagne, tout comme l'ensemble des mesures et outils disponibles pour favoriser le maintien en emploi des travailleuses et travailleurs expérimentés dans des conditions favorables, pourraient bénéficier d'une plus grande promotion, surtout en contexte de pénurie de main-d'œuvre.



4 Rappelons que bien des personnes disposent d'informations insuffisantes ou incomplètes au sujet de l'effet de la fiscalité sur les revenus supplémentaires. Elles pensent souvent qu'elles perdront tout alors que selon leur revenu, les personnes conservent entre 50 et 73 % de leur revenu supplémentaire associé au travail. (tableaux présentés par le professeur Luc Godbout à RDI économie, le 14 juillet 2022),

Conclusion

Les mesures favorisant l'attraction et la rétention

Que peuvent faire les organisations pour attirer et retenir la main-d'œuvre d'expérience? Selon les deux enquêtes, auprès des employeurs et de la main-d'œuvre d'expérience, les pistes de solution semblent se trouver principalement dans une meilleure rémunération, une meilleure fiscalité, mais aussi dans des mesures d'aménagement du temps ou de l'espace de travail (temps partiel, réduction d'heures, télétravail...). En bref : davantage de flexibilité, comme l'indiquait déjà Béjaoui (2012). L'État est évidemment interpellé lorsqu'il s'agit de fiscalité, permettant de conserver une plus grande partie de sa rémunération. À cet égard, le professeur Luc Godbout propose de rendre facultatives les contributions au Régime de rentes du Québec (RRQ), de rendre remboursable le crédit d'impôt pour prolongation de carrière du gouvernement du Québec, et de mettre en place un crédit apparenté au niveau fédéral.⁵ Il y a par contre d'autres mesures à mettre en place dans les organisations puisque comme nous l'avons vu, un bon nombre de personnes prennent leur retraite simplement parce que cela leur est possible sur le plan financier. Il faut alors rendre le travail et l'emploi assez attrayants pour les inciter à revenir en emploi.⁶

L'enquête permet aussi de dégager d'autres options intéressantes où l'État pourrait jouer un rôle. En effet, l'État pourrait aussi développer des programmes pour favoriser l'expérimentation en matière de temps de travail dans les entreprises.

5 <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2022-07-14/secteur-de-l-emploi/des-pistes-pour-ameliorer-la-fiscalite-des-aines-salaries.php>

6 Voir ces articles qui, bien que traitant de la situation aux États-Unis, traduisent une réalité proche de celle du Québec, à savoir le plus grand pouvoir des travailleurs (Voir : <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/is-worker-power-on-the-rise?cid=other-eml-shl-mip-mck&hlkid=ebda3e3402384e038575f6bcd2b2d-caa&hctky=13676821&hdpid=84ce9d2e-b288-47e3-8ad6-584c29ccad0c>) et le fait que les entreprises doivent faire des efforts sur le plan de l'organisation et de l'aménagement du temps de travail si elles veulent ramener des gens en emploi ou les conserver à leur emploi. Les auteurs notent aussi qu'il faut chercher dans tous les bassins d'emploi (dont les travailleurs d'expérience) mais qu'il faut leur offrir ce qu'ils recherchent, ce que nous avons aussi documenté dans notre recherche. Voir : <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools?cid=other-eml-shl-mip-mck&hlkid=120ed81a49d4459e8752ae17a6b8-4252&hctky=13676821&hdpid=84ce9d2e-b288-47e3-8ad6-584c29ccad0c>



Des programmes incitatifs ou de soutien financier permettraient aux entreprises d'aller chercher de l'expertise et d'expérimenter sur le plan de l'aménagement du temps de travail, du télétravail ou autres. Le Québec a déjà eu un programme en ce sens, le Programme d'aménagement concerté du temps de travail (PACCT), et il serait peut-être pertinent de revoir ce qui pourrait être proposé pour aider les entreprises, surtout les PME, à développer des programmes innovateurs en matière de temps de travail. On pourrait ainsi envisager tant la réduction hebdomadaire du temps de travail que la semaine de 4 jours, qui gagne en popularité récemment, et ce tant chez les jeunes que chez les plus âgés, de sorte que les programmes peuvent être universels, multigénérationnels, s'adressant à tous, et non seulement aux travailleurs d'expérience.

L'État soutient aussi des programmes visant la conciliation famille-travail, pour les parents de jeunes enfants surtout, mais il pourrait envisager un meilleur soutien pour les personnes proches aidantes, car plusieurs sont forcées de réduire leur temps de travail et parfois même de quitter leur emploi et les services ne sont pas toujours bien adaptés (Lero et al., 2012; Nogues et Tremblay, 2021). Or, les entreprises sont actuellement peu sensibilisées aux enjeux associés à la proche aidance (Lero et al., 2012). Des programmes de sensibilisation et de soutien seraient pertinents et aideraient certains travailleurs d'expérience à rester en emploi, et plus particulièrement les travailleuses d'expérience qui sont souvent davantage concernées par cet enjeu.

Pour ce qui est des groupes qui peuvent prendre leur retraite parce qu'ils en ont les moyens financiers, il est nécessaire de rendre l'emploi suffisamment attrayant pour contrer l'attrait de la retraite, surtout dans le secteur public qui offre de bons régimes de retraite et ainsi une autre option viable aux salariés.

Aussi, tel qu'évoqué plus haut, l'État devrait revoir la fiscalité et offrir des crédits d'impôt pour que ce soit financièrement plus intéressant de rester en emploi, car même lorsque l'emploi est intéressant et que l'on peut profiter de mesures d'aménagement du temps de travail (semaine de 4 jours, horaires réduits...) ou de l'espace de travail (télétravail, avec réduction du temps de déplacement), l'enquête montre que la dimension financière est la priorité pour les répondants.

Les éléments touchant la rémunération, l'aménagement du temps de travail et la flexibilité des horaires de travail (temps partiel ou travail partiel sur l'année) relèvent des employeurs, mais l'État peut offrir un soutien financier ou en matière de conseil pour les aider, surtout les PME, à mettre en place des programmes de rémunération incitative ou d'aménagement du temps de travail. Ce soutien de l'État pourrait permettre d'influer sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre expérimentée.

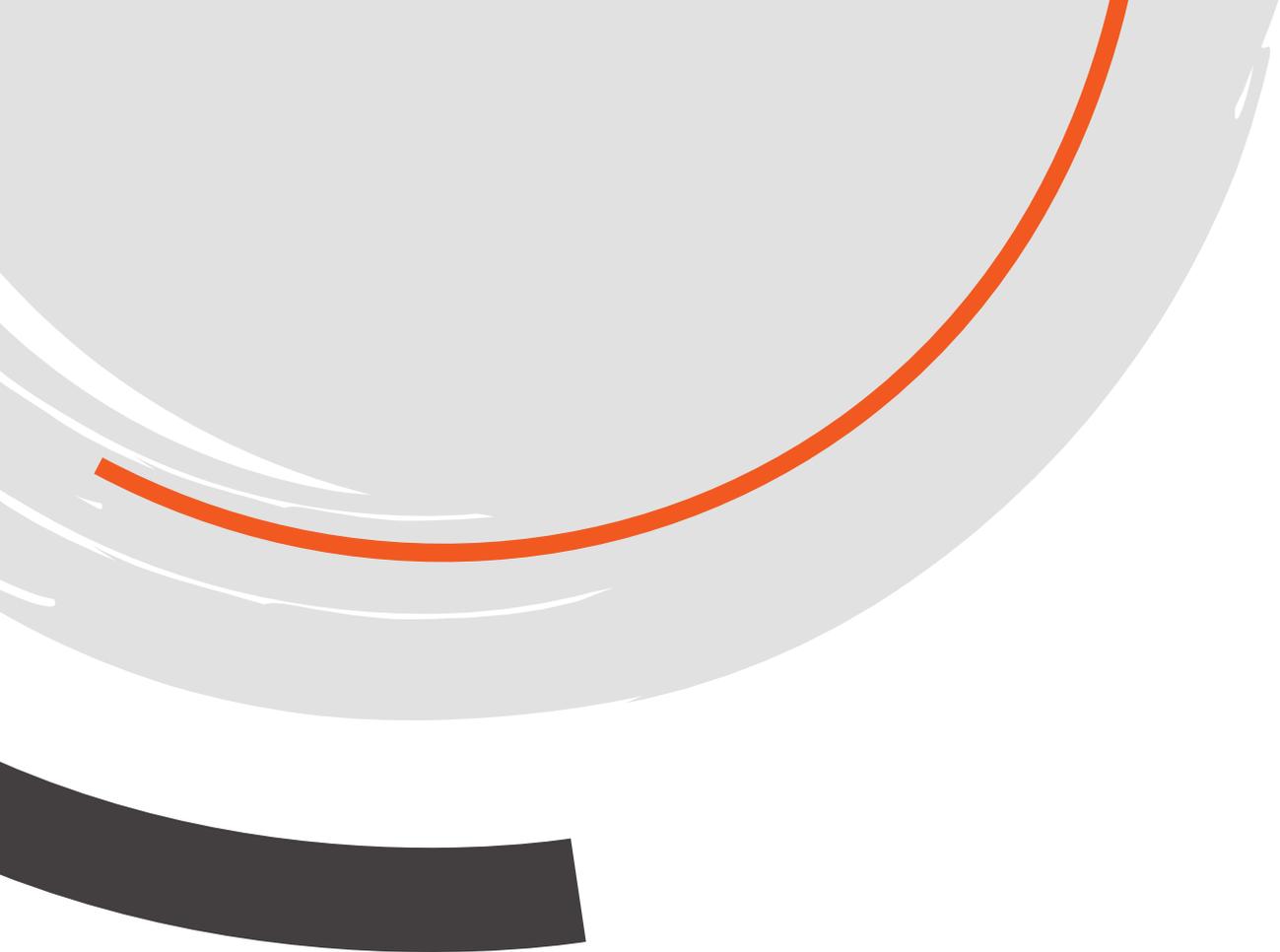
C'est là un changement de culture important que nous invitons à faire. Rendre le travail et l'emploi plus attrayants, par de meilleures rémunérations mais aussi une meilleure gestion des âges (planification des effectifs, des compétences, etc.) et un meilleur aménagement du temps de travail et des temps sociaux (meilleure conciliation des divers temps sociaux, incluant le travail, la parentalité, la proche aidance, les loisirs, etc.). Il s'agit ainsi de laisser la culture de la retraite pour passer à de nouvelles modalités de fin de carrière, comme nous le proposons déjà il y a quelques années (Tremblay, 2010 : D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière? PUQ).

Références

- Baril, G. (2011). Les travailleurs expérimentés* : une richesse pour le marché du travail. Regard sur le travail, vol. 7 no 3.
- Boboc, Anca et Jean-Luc Metzger (2013). « Parcours et passages : les recompositions identitaires autour de la retraite », *Retraite et société*, n°66, pp. 42-66.
- Bonikowska, Aneta et Grant Schellenberg. (2014) Transitions d'emploi chez les travailleurs âgés qui quittent un emploi à long terme : analyse fondée sur des données administratives », *Direction des études analytiques : documents de recherche*, n° 355, janvier, produit n° 11F0019M au Catalogue de Statistique Canada
- Béjaoui, Ali. 2012. Attirer et retenir les travailleurs âgés : le rôle de la flexibilité (Rapport n° 2012RP-02), ISSN 1499-8629. Montréal : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.
- Bickel, Jean-François et Stefano Cavalli. 2002. « De l'exclusion dans les dernières étapes du parcours de vie - un survol », *Gérontologie et société*, 2002/3- n°102, pp. 25-40
- Burnay, Nathalie. 2004. « Les stéréotypes sociaux à l'égard des travailleurs âgés : panorama de 50 ans de recherche », *Gérontologie et société*, 2004/4 n°111, pp. 157-170. DOI : 10.3917/gs.111.0157
- Charpentier, M., & Quéniart, A. (sous la dir., 2009). *Vieilles et après! Femmes, vieillissement et société*. Montreal : Editions remue-ménage.
- Cloutier, Luc et Jean-François Dorion. 2010. « Les intentions des travailleurs âgés de 50 ans et plus quant à leur retraite : une comparaison Québec-Ontario », *Flash-Info*, vol. 11, n°3. Québec : Institut de la Statistique du Québec.
- Crenner, Emmanuelle. 2006. « Être retraité : quelle identité après le travail? », *Économie et statistique*, n°393-394 [En ligne], consulté le 21 août 2014. http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/es393-394d.pdf
- Davel, Eduardo et Diane-Gabrielle Tremblay (2011). *Formation et apprentissage organisationnel. La vitalité de la pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec. 304 p. <http://puq.ca/catalogue/livres/formation-apprentissage-organisationnel-13513.html>
- Davies, Glyn. 2014. "Supporting the learning needs of a multigenerational workforce", *Training Journal* [En ligne], publié le 26 juin 2014, consulté le 20 août 2014. <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/supporting-learning-needs-multi-generational-workforce>
- Ekerdt, David J. 2010. « Frontiers of Research on Work and Retirement », *Journal of Gerontology : Social Sciences*, 65B(1), pp. 69-80
- Farges, Géraldine et Diane-Gabrielle Tremblay (2017). Les fins de carrière des enseignants : deux types de « fins ». *Revue des sciences de l'éducation*. Vol. 42, no 2, p. 175-206.
- Grenier, André. 2011. « Les pénuries de main-d'œuvre guettent-elles le marché du travail québécois? », *Regards sur le travail*, hiver 2011, vol.7, n°2
- Gaillard, Mathieu et Donatienne Desmette. 2010. « (In)validating Stereotypes About Older Workers Influences Their Intentions to Retire Early and to Learn and Develop », *Basic and Applied Social Psychology*, 32 :86-98, 2010, DOI : 10.1080/01973530903435763
- Guillemard, AM. Et E. Mascova (2017). Allongement de la vie. Quels défis? quelles politiques? Paris : La découverte.
- Guillemard, AM. (2010). Les défis du vieillissement. Paris : Armand Colin

- Guillemard, AM. (2007) . Dans 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.
- Half, R. (2022). *14 Stratégies de fidélisation du personnel*. <https://www.roberthalf.ca/fr/blog/conseils-de-gestion/strategies-efficaces-de-fidelisation-du-personnel>
- Jolivet, Annie. 2013. « Travailler après la retraite : réflexions autour du cumul emploi-retraite », *Retraite et société*, 2013/2 n°65, p. 39-58
- Lazzari-Dodeler, N. et Tremblay, D.-G. (2013). « Travailler plus longtemps! Les pratiques de conciliation emploi-famille/vie personnelle et les fins de carrière », *Revue Vie et Vieillesse*, Vol 10, n°4, Revue trimestrielle de l'Association Québécoise de Gérontologie (AQG), p. 24-29.
- Lefebvre, Pierre, Philip Merrigan et Pierre-Carl Michaud. 2012. « L'évolution récente des comportements de retraite au Canada », *Le vieillissement démographique : de nombreux enjeux à déchiffrer*. Québec : Institut de la Statistique du Québec.
- Lero, D., N. Spinks, J. Fast, M. Hilbrecht and D.-G. Tremblay (2012). *The Availability, Accessibility and Effectiveness of Workplace Supports for Canadian Caregivers*. Report to Human Resources Development Canada. 80 p.
- Lesemann, Frédéric et Julie Beausoleil. 2004. « Les emplois 'post-carrière' aux États-Unis : un bilan des connaissances », *Retraite et société*, n° 42, pp. 9-43
- Lesemann, Frédéric et Martine D'Amours. 2010. « Travailleurs âgés, travail 'post-retraite' et régimes de retraite : exclusion ou inégalités? » *Vieillir au pluriel*, chap. 18
- Marchand, I. et D.-G. Tremblay (2021). 'Choosing' to retire? A study of women's decisions to retire or to stay in employment. *Interventions économiques - Papers in Political Economy*. no 66. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14065>
- Marchand, I. (2016a). *Récits du vieillir actif et de la citoyenneté au quotidien : l'expérience des femmes âgées au Québec*. (Thèse présentée à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de docteur en service social). Université de Montréal, Montreal. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1866/16013>
- Marchand, I., & Firbank, O. (2016b). Récits du quotidien après la sortie de carrière : quelles expériences du vieillir « actif » et quels enjeux de citoyenneté? *Politique et sociétés*, 35 (2-3), 119-145.
- Marchand, I. (2018). Stories of contemporary aging : An analysis of "lived" citizenship in later life. *Journal of gerontological social work*, 61(5), 472-491. DOI : 10.1080/01634372.2017.1420001
- Mai Bui, T., Button, P. et Picciotti, E. (2020). Early Evidence on the Impact of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) and the Recession on Older Workers. *Public Policy & Aging Report*, vol. 30, no 4, 154–159.
- Morissette, René, Grant Schellenberg et Cynthia Silver. 2008. « Inciter les travailleurs âgés à rester au poste », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol.5, n°10, octobre, produit n° 75-001-XIF au Catalogue de Statistique Canada
- Najem, E. et Tremblay, Diane-Gabrielle (2011) Les travailleurs vieillissants et les pratiques d'articulation emploi –famille : de quelles mesures bénéficient les personnes de 55 ans et plus et que souhaitent-elles? Dans *Regards sur le travail*. Québec : Ministère du travail. Avril 2011. http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/revue_regards_sur_le_travail/2011/volume_7_numero_3.html
- Nogues, S. et Tremblay, D.-G. (2021). Les configurations d'aide répondent-elles aux besoins de soutien des aidants principaux? *Gérontologie et société*. Vol 2021, no 164. <https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe.htm>

- Pernigotti, Elisabetta et Diane-Gabrielle Tremblay (2012). Le vieillissement professionnel sous tension. Les variations sociales de l'expérience de fin de carrière dans trois entreprises touchées par la crise au Québec. *Nouvelles Pratiques sociales*. Vol. 24, no 1., pp. 51-68.
- Statistique Canada- Bonikowska, A. et G. Schellenberg (2014). Transitions d'emploi chez les travailleurs âgés qui quittent un emploi à long terme : analyse fondée sur des données administratives. Division de l'analyse sociale Ottawa. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/11f0019m/11f0019m2014355-fra.pdf?st=liy2BVYj>
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2022a). *Comment attirer et fidéliser la main-d'œuvre d'expérience? Quelques propositions pour les employeurs*. Rapport réalisé dans le cadre d'une recherche associée à la campagne « La compétence n'a pas d'âge ». Montréal : université Téléuq.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2022b). *Économie du travail; les réalités et les approches théoriques*. Québec : université Téléuq et Presses de l'université du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2018, 2e éd). *Pour une articulation des temps sociaux tout au long de la vie; l'aménagement et la réduction du temps de travail*. Montréal : Téléuq, Québec :PUQ. 470 p. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/pour-une-meilleure-articulation-des-temps-3594.html>
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2014, dir.). *Management de la retraite, de l'emploi et des temps sociaux*. Québec : PUQ.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2014). *Infirmière : vocation, engagement et parcours de vie*. Montréal : Éditions du Remue –ménage. 153 pages.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Fedwa Jebli (2012). Comment convaincre les salariés de rester plus longtemps en emploi? *Interventions économiques*. no 45. <http://interventionseconomiques.revues.org/1542>
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Pernigotti, Elisabetta (2012). Les travailleurs âgés face à la crise financière : une nouvelle articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale. *Vie et vieillissement. No spécial, Les vieillessees féminines et masculines; convergences et divergences*. Vol. 10, no 1.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2010). *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?* Montréal : Editions St Martin et Décarie Éditeur. 143 p.
- 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>
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Elmustapha Najem et Renaud Paquet (2008). Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers de nouvelles temporalités sociales? *Politiques sociales*. No 3-4 . pp. 76-94.
- 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>




COMITÉ
CONSULTATIF

The logo features the number '45+' in a bold, sans-serif font. The '4' and '5' are dark grey, while the '+' is orange. A dark grey arc is positioned above the '45+' text. Below the logo, the words 'COMITÉ' and 'CONSULTATIF' are stacked vertically in a smaller, orange, sans-serif font.