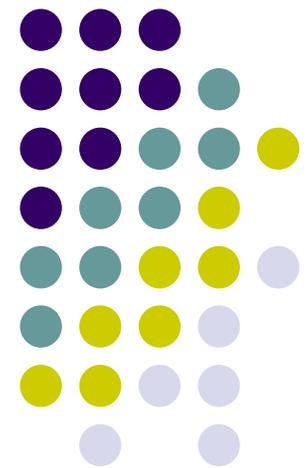


Aménager le temps de travail en fin de carrière pour inciter (les cadres/employés) à rester en emploi

Fedwa Jebli & Diane-Gabrielle
Tremblay

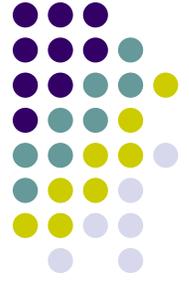
ARUC-GATS
2012



Plan de la présentation



- I. Question de la recherche, objectifs et méthodologie de la recherche
- II. Description de l'entreprise et de la population rencontrée
- III. Fin de carrière et les formules incitatives à demeurer plus longtemps en emploi : cadres
- IV. Fin de carrière et les formules incitatives à demeurer plus longtemps en emploi : employés
- V. Conclusions



Question de la recherche & objectifs

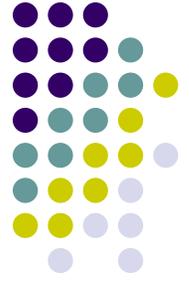
- La retraite est souvent représentée comme une rupture dans le temps permettant l'accès à un nouveau statut social : **devenir retraité**
 - Qu'en est-il actuellement (observation de cas) ? Devrions-nous mettre en avant une autre représentation de la "fin de carrière" ?
 - Les salariés sont-ils ouverts à des formes d'aménagement pour rester plus longtemps en emploi ?
 - Le niveau hiérarchique (employé/cadre) influence-t-il la perception que l'on a des aménagements en fin de carrière ?
- Objectifs :
 - Dévoiler les principales mesures susceptibles de maintenir les salariés plus longtemps en emploi;
 - Comparer entre les projets de fin de carrière chez les employés et les cadres.



Méthodologie de la recherche

- Entretiens semi-directifs
- Questions fermées afin d'obtenir des statistiques qui enrichissent les témoignages
- Profil de la population rencontrée
 - 42 entretiens prévus
 - 32 entretiens réels : 16 cadres et 16 employés

Description de l'entreprise



- Leader dans le secteur bancaire et financier canadien
- Connue par ses politiques sociales au profit de ses collaborateurs
- L'épanouissement social des collaborateurs est considéré comme un outil de recrutement et de fidélisation
- Vient de connaître une restructuration majeure visant à centraliser l'ensemble de ses filiales pour une vision stratégique commune



Description de la population cadres

Sex	Age	Niveau scolaire	Nombre d'enfants et leur âge
H	49	DEC	3, 14 a, 21&17 a
F	30	DEC	2, 6 a, 4a
H	38	DEC	2, 12 et 8 ans
F	46	BAC	1, 8 ans
F	38	BAC	1, 8 ans
H	50	BAC	1, 21 ans
F	44	BAC	0
H	59	DEC	1, 32 ans
F	41	BAC	2, 10 et 14 ans
F	40	BAC	2, 12 et 10 ans
F	34	DEC	2, 10 et 7 ans
F	38	DEC (maîtrise en cours)	2, 7 et 5 ans
H	47	DEC + Certificat	2, 16 et 14 ans
F	44	DEC	2, 14 et 12 ans
F	29	BAC (maîtrise en cours)	0

Description de la population employés



Sex	Age	Niveau scolaire	Enfants
F	47	Bac	2, 18 et 14 a.
H	53	Certificat	0
F	34	Bac	2, 6 et 4a.
H	38	Bac	1, 4a.
F	51	Bac	1, 29a.
F	34	Dec	2, 4 et 7a.
F	44	Maîtrise	3, 9ans, 11 et 13a.
F	33	Bac	0
F	30	Maîtrise	0
F	41	Bac	2, 13 et 11 a.
F	36	Bac	2, 4 et 6 a.
F	35	Tec	0
F	50	Dec	1, 24a.
F	46	Bac	2, 28 et 25a.
H	57	Bac	2, 28 et 25 a.
F	27	Tec et certificat	2, 4 et 2a.

Retraite et fin de carrière version cadres



- L'âge de départ à la retraite tel que souhaité par les cadres de l'entreprise observée : entre 55 ans et 60 ans maximum
 - 4 souhaitent partir à 55 ans
 - « moi je veux bien partir à 50 ans mais là je ne pense pas que ça va être ça... Parce que à 50 ans on est plus jeunes donc je veux partir à 55 ans pour pouvoir en profiter. C'est un bel âge 55 ans pour profiter de la vie »
 - 12 souhaitent partir à 60 ans
 - « Maximum 60 ans et si c'est possible avant, entre 55 ans et 60 c'est vraiment mon souhait. Je veux partir à un âge où on peut encore faire des choses, profiter de la vie, faire des voyages... »
- Les cadres se disent prêts à quitter à cet âge au risque d'être pénalisés (la durée de service étant de 32 ans) : grâce à un fonds de pension avantageux offert par l'entreprise



Toutefois, bien que l'ensemble des cadres souhaiteraient partir à la retraite avant 62ans, ils ne rejettent pas la possibilité de garder le lien avec leur entreprise en travaillant à **temps partiel**, par **projet/consultance** ou en assurant le transfert de l'expertise via **le mentorat ou la formation**

Fin de carrière : Les formules incitatives à rester plus longtemps au travail (cadres)



Retraite à temps partiel

- 5 affirment que l'entreprise offre cette mesure contre 11 qui ne savent pas si la mesure existe
 - Représente une formule intéressante pour la majorité des cadres
 - 10 la considèrent intéressante mais non réalisable (il faut revoir les exigences du métier). Toutefois, elle est très intéressante pour les employés
 - 3 comme assez intéressante
 - 3 neutres

« Je dirais que dans mon secteur c'est un peu difficile car quand tu es déconnectée de ce qui se passe et de l'information, je ne pense pas que c'est possible quand tu es gestionnaire. Sincèrement je pense que quand je vais arrêter je vais partir »

“Même si l'entreprise offrirait cette mesure elle sera plus applicable au cas des employés et non pas au cadres. Un gestionnaire doit toujours être présent pour son équipe et ne peut travailler quelques jours par semaine”

Fin de carrière : Les formules incitatives à rester plus longtemps au travail (cadres)



Télé-travail

- Forme impopulaire auprès des cadres
 - Non adéquate à tous les secteurs
 - Qui peut être stressante et exigeante
 - On ne peut pas l'exercer à temps partiel
 - 11 pas intéressante
 - 3 neutres
 - 2 assez intéressante

« Si je choisis une formule incitative à rester en emploi au-delà de 60 ans ça serait en une forme qui respecterait mes besoins à cet-âge là...je ne dois pas trop stresser, je ne dois pas trop fatiguer, je dois continuer à avoir du fun...le télé-travail à temps plein non je dis merci mais en même temps être cadre exige une disponibilité permanente. Je dirais que c'est une solution qui ne peut s'appliquer à nous, peut être elle sera bien pour les employés qui peuvent travailler quelques jours par semaine ».

Fin de carrière : Les formules incitatives à rester plus longtemps au travail (cadres)



Mentorat et formation

- Les cadres sont conscients de l'importance de la question de la relève dans le cas des entreprises canadiennes
 - Le mentorat est une mesure motivante pour rester davantage en emploi
 - 12 y sont très favorables
 - 3 assez favorables
 - 1 neutre
 - La formation est aussi une alternative intéressante
 - 5 très intéressante
 - 6 qui la trouvent intéressante
 - 4 assez intéressante
 - 1 pas intéressante

Toutefois, l'absence de programmes structurés en formation et en mentorat a été soulignée : absence d'une stratégie claire sur les aménagements en fin de carrière

Fin de carrière : Les formules incitatives à rester plus longtemps au travail (cadres)



● Projets ponctuels (mandats) / Consultance

- 5 cadres ont exprimé un intérêt certain vis-à-vis de ce mode de travail
- Ce statut peut être équivalent à une reconnaissance de la part de l'entreprise

« Le facteur principal qui m'incitera à rester en emploi si on me le demande? Je vous dirai qu'on fasse appel à mes expériences t à mon parcours comme consultant par exemple. Je ne sais pas comment je vais exprimer cela mais qu'ils fassent appel à moi et qu'ils reconnaissent qu'ils ont besoin de moi, qu'il y a un manque car je ne suis pas là... »

« s'il y avait un programme de consultants ça m'inciterait à rester plus que 60 ans. Par exemple faire des mandats de consultance, de travailler cinq mois sur un mandat à temps plein, puis de prendre un prochain mandat, par projets »



Exprimer de la reconnaissance : une solution pour encourager les cadres à rester au travail

- 4 cadres ont trouvé la mesure intéressante dans la mesure où le projet ne soit pas trop "stressant"

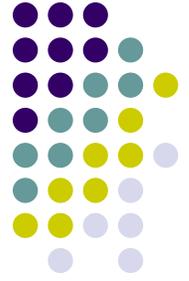
"A un certain âge on n'est plus capable de travailler sous tension et il faut que le mandat prenne en considération ce critère"

Retraite et fin de carrière version employés



- L'âge de départ à la retraite tel que souhaité par les employés : entre 55 ans et 60 ans (pas de différence avec les cadres)
- L'âge de 60 ans est représenté comme l'âge le plus optimal pour un départ à la retraite afin de profiter encore de son indépendance physique et morale
- Dans certains témoignages (3 cas), la différence d'âge importante entre conjoints est aussi soulignée comme un facteur pour un départ anticipé à la retraite

Retraite et fin de carrière : Les formules incitatives à rester plus longtemps au travail (employés)



- **Temps partiel**

- 6 : ne savent pas si la pratique est disponible actuellement (en fin de carrière) dans l'entreprise
- 5 : non disponible
- 5 : disponible

- **Représente une formule très intéressante pour la majorité des employés (et applicable)**

- 11 : très intéressante
- 4 : assez intéressante
- 1 : neutre

“venir travailler genre 3 jours par semaine ? Je ne serai pas contre et je trouve même cela très intéressant...pouvoir à la fois travailler tout en étant à la retraite, éviter de s'ennuyer et transmettre aussi de l'expertise”

 Les employés continuent à vouloir garder un lien avec l'entreprise même après leur départ à la retraite

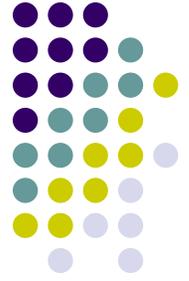
Retraite et fin de carrière : Les formules incitatives à rester plus longtemps au travail (employés)



- **Télé-travail**

- Pratique qui pourrait être intéressante si elle est possible à réaliser sur le plan technique et éthique
 - Matériel informatique
 - Sensibilité des dossiers traités dans certains cas : documents juridiques et personnels
 - Oui c'est une pratique intéressante mais à temps partiel
 - 4 très intéressant
 - 5 intéressant
 - 6 assez intéressant
 - 1 neutre

Retraite et fin de carrière : les formules incitatives à rester plus longtemps au travail (employés)



● Projets/ mandats

- Facteur de reconnaissance et de valorisation
- Possibilité de gains matériels supplémentaires
- Possibilité de se maintenir en activité sans contrainte d'horaires
 - 12 très intéressant
 - 4 intéressant

● Mentorat et formation

- Sensibilité vis-à-vis de l'importance de la relève
- Importance de partager l'expertise (évoquer leurs propres expériences d'intégration)
- Soutenir la relève : lui éviter le stress et se sentir abandonnée à elle-même
- Facteur de reconnaissance
 - 10 très intéressant
 - 4 intéressant
 - 2 neutre

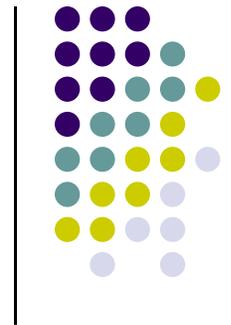
● Salaire plus important

- 8 très intéressant 4 intéressant
- 4 pas intéressant (investissements immobilier, aisance financière déjà assurée)

Observations et Conclusions



- Les questions relatives à la fin de carrière sont d'actualité
- Les salariés rencontrés (employés et cadres) affichent une ouverture vis-à-vis des aménagements du travail en fin de carrière
- La nécessité de revoir la représentation que l'ont fait de la fin de carrière : conjoncture économique difficile , défis démographiques, défis d'expertise
- La nécessité d'analyser les questions de fin de carrière en tenant compte du statut hiérarchique du collaborateur : les enjeux ne sont pas les mêmes
- La logique du “*cas par cas*” et la difficulté de formuler un constat globalisé à tous les secteurs (et organisations)



Merci