

## **Le marché du travail, entre le boom et l'écho**

*Bien vieillir* Volume 11, Numéro 2-3, Juin - Octobre 2005, p. 5.

**par David K. Foot**

---

La génération la plus importante en nombre sur le marché du travail est aujourd'hui celle des baby-boomers. Nés au Canada entre 1947 et 1966, les baby-boomers se situent actuellement dans la quarantaine et la cinquantaine (âgés entre 40 et 59 ans en 2006). Les boomers les plus âgés sont des travailleurs chevronnés qui se préparent activement à leur retraite tandis que ceux, rares, qui occupent des postes exigeants accompagnés d'avantages sociaux profitables la prennent en ce moment. Mais la plus grande partie des baby-boomers se trouvent actuellement à leur mi-carrière et ont une famille à leur charge. Pour ces travailleurs d'expérience désirant encore gravir les échelons et qui sont coincés entre les exigences professionnelles et familiales - leurs enfants n'ayant pas encore atteint l'âge de conduire -, les attentes du monde du travail sont énormes. Leur hypothèque les préoccupe davantage que la planification de leur retraite. En fait, la majorité des baby-boomers ne prendront pas leur retraite avant au moins dix voire vingt ans, étant donné l'augmentation de l'espérance de vie (approximativement deux ans tous les dix ans). Bref, la retraite chez cette génération n'est ni imminente ni catastrophique. Une nouvelle tendance se dessinera graduellement dans le monde du travail au cours des vingt prochaines années (entre 2010 et 2020).

La baisse du taux de natalité dans les années 1960 et 1970, l'introduction de la pilule anticonceptionnelle, l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail expliquent qu'il y a maintenant moins de travailleurs dans la vingtaine et la trentaine. Les individus de la « génération du creux » (ou « génération nexus »), nés entre 1967 et 1979 (âgés entre 26 et 39 ans en 2006), composent la génération

montante. Leur petit nombre met cependant les entreprises au défi de réaliser un plan de relève adéquat. Les planificateurs organisationnels doivent savoir que ce problème est généralisé, et n'est pas spécifique à leur seule entreprise.

Les baby-boomers ont eu leurs enfants au cours des années 1980 et 1990, lesquels composent la génération écho. Comme il y a eu moins d'enfants, ce boom ne représente en effet qu'un écho du baby-boom de l'après-guerre. Les premiers écho-boomers, nés en 1980 (ayant eu 20 ans en 2000), ont fait leur entrée sur le marché du travail au tournant du nouveau millénaire. La pointe de la génération écho est née en 1991 et les écho-boomers auront 15 ans en 2006, Ils ont contribué à l'augmentation des inscriptions dans les universités et les collèges, une tendance qui se poursuivra durant les dix prochaines années. Le recrutement de jeunes talents ne sera donc pas difficile et une pénurie de main d'œuvre sur le marché du travail est peu probable au cours des dix premières années du second millénaire.

En somme, les analyses démographiques indiquent qu'au cours des années 2000 à 2010, les très nombreux baby-boomers ne seront pas tous à la retraite. Les plans de relève se poursuivront alors que les écho-boomers entreront sur le marché du travail. Une pénurie générale de travailleurs est donc peu probable étant donné cette situation, même s'il est toujours courant de constater des pénuries localisées, par région ou par catégorie d'emploi. Le profil des générations boom, nexus et écho, qui représentent la majorité des travailleurs au Canada, continue de poser aux employés, aux employeurs et à la société de multiples défis.

### **Le marché du travail aujourd'hui**

Lorsque les jeunes travailleurs sont plus nombreux que ceux plus âgés, la structure des entreprises est hiérarchisée et chaque palier contient moins de postes de travail que le précédent. La circulation de l'information et les parcours de carrière ont des trajectoires linéaires car les échelons sont gravés un à la fois. Dans ce système hiérarchique, reflet de la démographie et du milieu de travail de l'époque, les employés tendent à demeurer dans un secteur et à monter graduellement vers des postes de haut niveau dans le même secteur.

Alors que les baby-boomers vieillissent et que la génération du creux (nexus) intégrait le marché du travail dans les années 1980, on tendait à voir plus de travailleurs chevronnés et moins de jeunes travailleurs. Les boomers se sont alors rendu compte qu'il n'y avait pas assez de postes de haut niveau dans la hiérarchie professionnelle pour que tous puissent y être intégrés. Leurs cheminements de carrière et leurs possibilités d'avancement ont soudainement stagné. Les structures hiérarchiques ont alors été remises en question et une réorganisation corporative est devenue nécessaire. Les réorganisations, généralement accompagnées d'une réduction des effectifs, ont donné lieu à des structures organisationnelles aplaties. Des paliers ont été combinés ou éliminés et les cloisonnements organisationnels ont souvent été démantelés. Les structures matricielles et la multiplication des équipes sont devenues courantes. De nouvelles structures de travail offrant moins de déplacements verticaux et plus de déplacements latéraux ont été imposés aux employés, marquant du coup l'arrivée du cheminement de carrière en spirale. La formation est devenue un processus continu. L'accent porte désormais sur des aptitudes professionnelles générales (communicationnelles, analytiques, interpersonnelles) pouvant être utilisées dans différents domaines. L'employé qui

survit et progresse dans le monde du travail nouveau est celui qui sait se mouvoir d'un domaine à l'autre, ce qui peut impliquer une nouvelle occupation ou une nouvelle formation. Mais les employés ne sont pas tous préparés pour faire face à ces transformations.

Les années comportant le plus haut niveau de stress sont habituellement celles où les pressions du travail se superposent aux responsabilités familiales. La dimension financière du maintien de la maisonnée et de la famille chapeaute le tout. Cette situation est en général vécue dans la quarantaine - il s'agit de la moyenne canadienne bien qu'elle puisse survenir plus tôt ou plus tard. La compétition professionnelle s'intensifie entre baby-boomers pour un plus petit nombre de postes de haut niveau alors qu'ils voient s'évaporer leurs rares heures de loisirs. La réduction des effectifs et la délocalisation ont intensifié ces pressions car elles ont fait disparaître bien des emplois de niveau moyen. La gestion du stress fait maintenant partie intégrante de la problématique du monde du travail, tout comme la question de la conciliation travail-famille et la mise en place de programmes d'aide aux employés sur la gestion de leur stress et du poids de leurs responsabilités.

Bref, la tendance démographique actuelle fait en sorte que plusieurs entreprises sont composées en majeure partie d'employés dans la quarantaine ; et on compte plus d'individus âgés dans la cinquantaine que dans la trentaine. Les dirigeants doivent ainsi revoir la viabilité à long terme de leurs entreprises et concevoir des plans de relève rigoureux. Plusieurs possibilités s'offrent aux entreprises telles que l'incitation à prolonger le temps de travail de certains employés boomers sélectionnés, le partage de responsabilités permettant l'autonomisation vers des responsabilités ciblées de haut niveau, le recrutement de la génération écho aux postes d'entrée en préparation de l'avenir.

Ces options devront être appuyées par des politiques en ressources humaines appropriées.

### **Le marché du travail demain**

Bien des travailleurs se trouvant dans la cinquantaine et la soixantaine souhaitent continuer à travailler, mais pas nécessairement à temps plein. La pression sur le revenu est moindre à cette étape de vie compte tenu de la diminution des responsabilités parentales et de la pression financière. On passe ainsi de la gestion de la dette à la gestion des biens (ou des richesses). La pression au travail a disparu car ces travailleurs occupent déjà des postes de haut niveau ou bien savent qu'ils ne les obtiendront pas. Ils veulent passer davantage de temps avec leurs petits-enfants et leurs responsabilités envers leurs parents âgés augmentent. Ces employés, se rendant compte que la vie n'est pas éternelle, consacreront plus de temps pour eux-mêmes, se réalisant soit par le voyage, le jardinage, le golf, la lecture ou toute autre activité de loisirs.

Travailler quatre jours par semaine, à 80 % du salaire devient tout à coup intéressant et cela peut être suivi par trois jours à 60 % du salaire et puis par un jour à 20 %. C'est la retraite graduelle. Certains préféreront travailler neuf mois, obtenir trois mois de congé et 75 % du salaire ou bien être à mi-temps et à mi-salaire. Ce programme peut être taillé sur mesure en fonction des besoins individuels et un arrangement peut être négocié avec l'employeur.

Qu'en est-il de la prestation de retraite dans ce cas? Les employés pourraient contribuer à la caisse de retraite les jours travaillés et retirer de cette caisse les jours non travaillés. Les prestations de retraite ne sont toutefois pas conçues pour faciliter de tels arrangements et, en dépit de leur complexité, les actuaires pourraient bien concevoir un programme de retraite appuyant la retraite graduelle. Les entreprises voudront certainement

introduire ces nouvelles modalités aussitôt que possible compte tenu du fait que la masse salariale allégée par la retraite graduelle permet de recruter de jeunes travailleurs (de la génération écho). De plus, étant donné que le demi-salaire d'un employé chevronné correspond probablement au plein salaire d'un nouvel employé, les entreprises peuvent renouveler leur personnel sans augmenter leur masse salariale. Le gouvernement doit également implanter des politiques de soutien en éliminant les plafonds de contribution des employés et des employeurs aux programmes publics (assurance-emploi, indemnité pour accident du travail, etc.) et en redéfinissant les taux relatifs aux jours (ou aux heures) travaillés.

Les employés chevronnés possèdent une expérience considérable alors que les plus jeunes détiennent les toutes dernières connaissances informatiques. Jumeler une personne de 55 ans avec une de 25 ans peut apporter d'énormes bénéfices tant aux employés qu'à l'employeur, ce qui permet la mise en application du plan de relève et d'augmenter le temps de travail de l'employé chevronné. Cela permet également une meilleure compréhension intergénérationnelle. Même s'il ne s'agit pas encore d'une problématique dans le milieu du travail, il est probable qu'elle le devienne lorsque davantage de baby-boomers prendront leur retraite. Il s'agit d'une autre politique que les entreprises introduiront probablement bientôt.

Pendant de nombreuses années, les besoins du marché du travail ont été l'un des critères de sélection des immigrants au Canada. Même si le niveau d'éducation et les compétences des immigrants étaient des facteurs déterminants de sélection, l'ensemble de l'admission était aussi fonction du taux de chômage global. Lorsque le taux de chômage diminuait, les objectifs annuels d'immigration augmentaient: une pénurie générale reflétée par un faible taux de chômage

indiquait qu'il fallait augmenter le contingent d'immigration. Le gouvernement fédéral a déjà annoncé ses intentions d'augmenter l'admission annuelle d'immigrants. Cette politique pourrait être appropriée en 2010, mais elle demeure toutefois prématurée actuellement, au moment où les écho-boomers intègrent le marché du travail. Les immigrants sont habituellement jeunes (âgés entre 25 et 35 ans) et les deux groupes seront en compétition pour les mêmes postes de niveau d'entrée d'ici 2010.

Dans un monde où la réserve de travailleurs est faible, l'élimination de l'âge de départ obligatoire à la retraite est économiquement logique. L'Ontario a annoncé son intention d'éliminer l'âge de départ obligatoire à la retraite pour les employés du secteur public, comme l'ont fait d'autres provinces, envoyant ainsi un message clair au secteur privé. Néanmoins, on a surtout mis l'accent sur les droits de la personne et les implications sur le marché du travail ont été considérées après coup, probablement parce qu'il n'y a pas eu d'annonce d'augmentation de l'âge d'admissibilité à l'indemnité pour accident du travail. Les employés qui continuent à travailler après 65 ans ne seront pas admissibles à cette indemnité et devront donc s'assurer eux mêmes, ce qui est onéreux et risqué. Si on élimine la retraite obligatoire pour inciter les travailleurs à demeurer plus longtemps sur le marché de l'emploi, il sera nécessaire d'assurer tous les travailleurs, et pas seulement ceux de moins de 65 ans.

Le nouveau marché du travail requiert de plus en plus de mobilité interprofessionnelle et une aptitude pour occuper différents postes afin de pouvoir être considéré comme un employé efficace. Les secteurs de la santé et de la construction représentent des exemples de domaines où le traitement multitâche est une façon productive d'organisation de la main d'œuvre. Un employé aux

compétences multiples (acquises par la formation continue ou par un stage de formation) sera de plus en plus en demande dans le monde du travail à venir. Le démantèlement des cloisonnements professionnels stricts sera probablement un aspect considéré dans le futur monde du travail.

### **Conclusion**

Le vieillissement des générations boom, nexus et écho qui dominent actuellement le marché du travail soulève bien des questions pour le gouvernement et les entreprises. Certains problèmes sont plus visibles et plus imminents. L'analyse démographique permet de comprendre le passé et d'envisager l'avenir. Elle offre un canevas des relations entre les diverses problématiques relatives au milieu du travail et permet également une évaluation relative au temps: le monde du travail à venir, bien qu'il y soit lié, diffère de celui que nous connaissons aujourd'hui. Des entreprises et un gouvernement proactifs présentant des politiques de soutien du monde du travail en bénéficieront aujourd'hui et à l'avenir, tout comme, espérons-le, les employés.

---

David K. Foot, professeur, département d'économie, Université de Toronto, est l'auteur de *Boom, Bust & Echo*.