

# 100 ans, c'est le nouveau 65 ans

que reste-t-il du  
mythe de la retraite?

---



## Avant-propos du Régime de retraite CAAT

Repenser la façon dont les Canadiens travaillent, épargnent et prennent leur retraite. L'espérance de vie des Canadiens augmente. À première vue, cela semble être une bonne nouvelle. Mais la longévité apporte aussi son lot de défis insoupçonnés. Elle bouscule notre conception du travail, de la planification financière et du sens que nous donnons à chaque étape de la vie.

Les progrès médicaux et les habitudes de vie plus saines ont engendré une génération de personnes actives, ambitieuses et désireuses de contribuer bien au-delà de 65 ans. Pourtant, beaucoup se heurtent à des structures qui continuent d'imposer une fin de parcours nette, sans véritable marge de manœuvre. Et pour ceux qui choisissent la retraite, vivre plus longtemps signifie devoir faire durer l'épargne davantage ou compter sur un revenu garanti à vie.

Les dirigeants d'aujourd'hui font face à une transformation démographique profonde, mais souvent sous-estimée, car elle se déroule à ciel ouvert. L'allongement de la vie redéfinit l'emploi, la retraite et la création de valeur. Les modèles qui orientaient autrefois la gestion des talents et la planification de la main-d'œuvre reposaient sur une vie professionnelle plus courte, plus linéaire, et surtout plus prévisible.

Au Régime des CAAT, nous avons vu des organisations reconnaître cette transformation pour en faire un véritable levier concurrentiel, en retenant le savoir-faire, en renforçant la collaboration intergénérationnelle et en bâtissant des cultures qui évoluent avec leurs employés.

Lecture incontournable pour les dirigeants, cet article révèle comment les organisations peuvent dépasser les modèles traditionnels de retraite et prendre des décisions éclairées pour façonner l'avenir du travail.

Pendant des décennies, la retraite suivait un scénario bien rodé : travailler pendant 35 ou 40 ans, prendre sa retraite à 65 ans et profiter de quelques années de repos bien mérité. Ce modèle reflétait une autre époque : celle des carrières linéaires, des régimes stables et d'une espérance de vie plus courte. Aujourd'hui, cette réalité appartient au passé.

Au fil du siècle dernier, nous avons silencieusement ajouté près de 25 ans à l'espérance de vie moyenne. Au Canada, elle dépasse désormais les 81 ans<sup>1</sup>. Pour ceux qui atteignent 65 ans en bonne santé, vivre jusqu'à 90 ans, voire au-delà, est devenu courant. Pourtant, nombre de structures liées au monde du travail, de la conception des avantages sociaux à la planification de la relève, continuent de fonctionner comme si nous étions restés dans les années 1970.




La retraite a changé de nature. Elle n'est plus une destination finale, mais une étape dans un parcours de vie plus long et plus flexible. Pour les employeurs, cette transformation soulève des enjeux majeurs : des horizons de planification étendus, des départs moins prévisibles et une gestion des effectifs plus complexe. Mais elle représente aussi une occasion unique de repenser la façon dont les organisations soutiennent le développement de leurs talents et la création de valeur à long terme.

## Un système qui ne reflète plus la réalité

Les gens vivent et travaillent plus longtemps. Pourtant, les systèmes censés les soutenir n'ont pas évolué au même rythme. La plupart des modèles de gestion des ressources humaines reposent encore sur un cycle de vie en trois temps : formation, travail, retraite. Or, ces frontières se sont estompées. Les congés sabbatiques, les retraites progressives et les « deuxièmes carrières » se multiplient.

Selon une étude récente menée par Edward Jones et Age Wave, 54 % des préretraités voient la retraite comme un nouveau chapitre de leur vie, et non comme une simple période de repos et de loisirs<sup>2</sup>. Plus de la moitié affirment qu'ils continueraient à travailler, par exemple à temps partiel, s'ils pouvaient réduire leurs heures sans que cela n'affecte leur rente<sup>3</sup>. Pourtant, la plupart des employeurs continuent de présenter la retraite comme une décision binaire : soit vous partez, soit vous restez.

### Ce décalage alimente la frustration et fait perdre de précieuses occasions.

-  • Les employeurs doivent composer avec des départs imprévisibles et la perte d'un savoir institutionnel difficile à remplacer.
-  • Les employés, eux, se sentent enfermés dans des modèles qui ne reflètent ni leur réalité ni leurs aspirations.
-  • Quant à la génération suivante, elle s'interroge : la retraite, telle qu'on l'a toujours imaginée, existera-t-elle encore?

## La sécurité financière seule ne suffit pas, mais elle est d'une importance capitale

L'un des grands défis de la vie centenaire consiste à savoir comment la financer. Une carrière de 35 ans suivie d'une retraite de 30 ans n'est tout simplement pas soutenable pour la majorité des gens. C'est pourquoi un revenu garanti, lorsqu'il existe, demeure un socle essentiel : il offre la liberté de faire des choix guidés non par la peur ou la précarité, mais par le sens et l'objectif.

La réalité, toutefois, est que peu de personnes bénéficient aujourd'hui d'une telle sécurité financière. Les régimes à prestations déterminées se raréfient dans le secteur privé. Pour beaucoup d'employés, la planification de la retraite repose désormais sur l'épargne individuelle et la performance des marchés, deux leviers aussi volatils qu'incertains.

D'où l'importance de concevoir des dispositifs plus flexibles. Lorsqu'une certaine sécurité du revenu s'accompagne de transitions modulables, telles que la retraite progressive, congés sabbatiques ou postes à temps partiel, les employés restent engagés plus longtemps et choisissent leur départ selon leurs propres conditions.



Revenu  
garanti



Options  
flexibles



Engagement  
prolongé

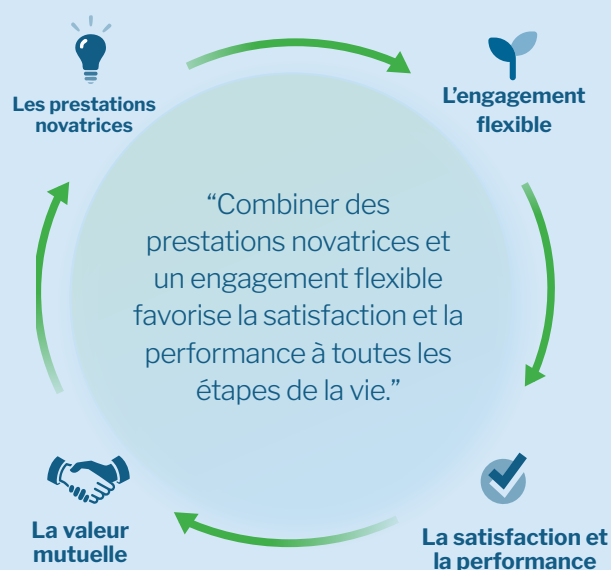
**Le bien-être financier ne se résume pas à disposer de suffisamment d'argent. Il repose avant tout sur la capacité de façonner un avenir cohérent avec ses objectifs, ses valeurs et sa santé.**

### Repenser le parcours professionnel des employés

Pour accompagner véritablement l'allongement de la vie, il faut repenser la manière dont travail et retraite s'articulent. Cela suppose de passer d'un parcours linéaire à des trajectoires plus souples, adaptées aux réalités contemporaines. Beaucoup de travailleurs ne souhaitent pas cesser toute activité : ils veulent simplement exercer un travail en phase avec leurs capacités, leurs intérêts et leurs priorités à un âge plus avancé.

Les organisations ont, elles aussi, tout à y gagner. Les travailleurs expérimentés se distinguent souvent par une plus grande loyauté, un taux d'absentéisme plus faible et une intelligence émotionnelle développée<sup>4</sup>. Pourtant, peu d'employeurs disposent de stratégies structurées pour les soutenir. Les départs progressifs, les rôles de mentorat ou les transitions fondées sur des projets ne sont pas des privilèges, mais des leviers stratégiques de gestion des talents.

À l'international, plusieurs exemples démontrent qu'une combinaison d'avantages innovants et d'un engagement flexible peut renforcer à la fois la satisfaction et la performance à chaque étape de la vie<sup>5</sup>. Ces modèles incarnent une nouvelle approche : reconnaître la valeur partagée d'une transition professionnelle bien conçue — bénéfique pour les individus comme pour les organisations.



## La longévité est prévisible, mais souvent négligée dans la stratégie

C'est un paradoxe révélateur : les organisations investissent des milliards pour se préparer à des bouleversements imprévisibles, comme la transformation liée à l'IA, tout en négligeant le seul avenir dont nous pouvons être certains, celui de la démographie.

La longévité n'est pas une question de vieillissement : c'est une question de parcours de vie, qui touche à la fois au recrutement, à la fidélisation, aux régimes d'avantages sociaux et à la continuité des activités. Pourtant, contrairement à la transformation numérique ou aux stratégies de durabilité, la longévité ne dispose bien souvent d'aucun responsable clairement identifié au sein des organisations.

C'est une occasion manquée.

À mesure que la démographie de la main-d'œuvre évolue, les entreprises qui considèrent la longévité non pas comme un poste administratif, mais comme un véritable enjeu de conception organisationnelle, seront les mieux placées pour anticiper l'avenir du travail. Cela suppose de repenser le moment et la manière dont les employés quittent l'entreprise, la transmission du savoir et la façon dont la proposition de valeur des employés soutient des parcours professionnels plus longs, plus flexibles et plus diversifiés.

## Une nouvelle histoire, conçue pour une vie centenaire

Le récit traditionnel de la retraite — épargner suffisamment, cesser de travailler, profiter de ses loisirs — ne correspond plus à la réalité ni aux aspirations des individus. Ce qui émerge aujourd'hui est bien plus dynamique : une phase de réinvention, de contribution et de choix.

Pour les employeurs, l'enjeu dépasse largement la modernisation des avantages sociaux. Il s'agit de repenser en profondeur la conception même du travail. Comment accompagner les individus à travers les multiples transitions de la vie? Comment bâtir des cultures qui perçoivent le vieillissement non comme un déclin, mais comme une source de sagesse, d'expérience et de profondeur humaine?

La fin du mythe de la retraite n'annonce pas une perte, mais un renouveau. Elle ouvre la voie à la création de systèmes mieux adaptés à l'allongement de la vie, à l'évolution des priorités et au désir de continuer à apprendre, contribuer et s'épanouir.

La longévité n'est plus un sujet que nous pouvons ignorer. C'est une dimension que nous avons désormais la responsabilité et l'opportunité de planifier.

Simon Chan est stratège en longévité, conférencier et PDG d'Adapt with Intent Inc. Il accompagne les dirigeants dans la réinvention du travail, de la retraite et de l'éducation à l'ère de la vie centenaire.

Suivez le travail de Simon en communiquant avec Adapt with Intent ou connectez-vous avec lui sur LinkedIn.

Sources:

1. Statistique Canada, Principaux résultats du rapport intitulé « La santé de la population canadienne », 2024
2. Edward Jones, La longévité et le nouveau parcours de la retraite, 2025
3. Statistique Canada, La majorité des personnes qui prévoient prendre leur retraite continueraient à travailler plus longtemps si elles pouvaient réduire leurs heures de travail et leur niveau de stress, 2023
4. Gouvernement du Canada, Milieux de travail amis des aînés : Promouvoir la participation des travailleurs âgés, 2024
5. Wittenberg-Cox, A, Flexibilité pour tous : la vision d'Unilever sur l'avenir du travail (en anglais), Forbes, 2021