



**Comment attirer et fidéliser la main-d'œuvre d'expérience :**

**Quelques propositions pour les employeurs**

**Diane-Gabrielle Tremblay, Ph.D., CRHA,**

**Professeure, université TÉLUQ**

**Note de recherche no 2023-2 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux.**

**ARUC-GATS**

**L'Alliance de recherche université communauté sur la Gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS)** s'intéresse aux dispositifs existants de conciliation emploi-famille, et de gestion des âges et des temps (retraites, préretraites, temps de travail et horaires de travail notamment), ainsi qu'aux positions des acteurs sociaux concernant ces modalités et toutes autres qui pourraient être expérimentées. Elle s'intéresse également aux réalités d'emploi et aux aspirations de la main-d'œuvre. Dans ce cadre, l'ARUC-GATS cherche notamment à connaître les positions des acteurs sociaux et à déterminer quels aménagements seraient souhaitables pour accroître le taux d'activité, mais aussi pour offrir de meilleures conditions de travail aux salariés vieillissants ou ayant des personnes à charge (c.-à-d. enfants ou personnes âgées avec incapacités).

L'ARUC-GATS comprend trois axes de recherche principaux à savoir :

**Axe 1. Conciliation emploi famille (CEF)**

**Axe2. Vieillesse et Fin de carrière (FIC)**

**Axe 3. Milieux de vie, Politiques familiales et municipales (VIE)**

Pour nous joindre/ to contact the CURA:

*Diane-Gabrielle Tremblay,*  
*Directrice ARUC-GATS*  
Téluq-Université du Québec  
5800 rue St-Denis, Montréal  
Québec, Canada  
H2S 3L5  
Téléphone : 514-843-2015 poste 2878

Courriel /email: [dgtrembl@teluq.ca](mailto:dgtrembl@teluq.ca)

Site web: [www.teluq.ca/aruc-gats](http://www.teluq.ca/aruc-gats)

**Note : Le genre masculin est utilisé dans ce document à titre épiciène et des mots neutres aussi dans la mesure du possible.**

**Pour rejoindre l'auteure de l'étude, Diane-Gabrielle Tremblay :**

Courriel : [dgtrembl@teluq.ca](mailto:dgtrembl@teluq.ca)

**Notes biographiques :** Diane-Gabrielle Tremblay est professeure en gestion des ressources humaines à l'École des sciences administratives de l'université TÉLUQ, de l'Université du Québec. Elle est directrice de l'ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux ([www.teluq.ca/aruc-gats](http://www.teluq.ca/aruc-gats)) et a été titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir ([www.teluq.ca/chaireecosavoir](http://www.teluq.ca/chaireecosavoir)) de 2002 à 2016, maintenant de la Chaire de recherche sur les enjeux de la société du savoir. En 2015, elle a reçu la Distinction Fellow de l'Ordre des conseillers en ressources humaines, en 2021, elle a été reçue au Cercle d'excellence de l'université du Québec et en 2022 elle a été admise à la Société Royale du Canada. Elle mène des recherches sur les travailleurs d'expérience et la gestion de cette main-d'œuvre, sur la conciliation emploi-famille, le télétravail, le coworking, les espaces ouverts de travail, le temps de travail, les congés parentaux et de paternité, les nouvelles formes d'organisation du travail. Elle a conçu plus d'une vingtaine de cours à l'université TÉLUQ, dont un cours sur la gestion de la main-d'œuvre d'expérience, un sur la conciliation emploi-famille, un autre sur l'économie du travail, ainsi que trois MOOC ou CLOM (cours en ligne ouvert et gratuit) sur la conciliation emploi-famille (<https://www.teluq.ca/site/etudes/clom/conciliation-emploi-famille.php>), un autre sur la conciliation travail-études (<https://www.teluq.ca/site/etudes/clom/conciliation-travail-etudes-famille.php>), et un sur le télétravail ([teletravail.teluq.ca](http://teletravail.teluq.ca)). Détentrice d'un doctorat en économie du travail et des ressources humaines de l'Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne, ainsi que d'un DEA (diplôme d'études approfondies) en sociologie du travail, elle a été professeure invitée dans les universités de Paris I-Sorbonne, de Lille I, d'Angers, de Toulouse II, d'Aix-Marseille, à l'Institut d'administration des entreprises de l'université de Lyon 3 et de Lille I, à l'université de Liège et à celle de Louvain-la-Neuve en Belgique, à l'université de Hanoi (Vietnam) et à la European School of Management.

**Méthodologie:** Afin de dresser un portrait des pratiques actuelles et leviers en matière d'attraction et de maintien en emploi de la main-d'œuvre expérimentée et dans le cadre de la campagne [\*La compétence n'a pas d'âge\*](#), une enquête a été menée auprès des organisations québécoises. Cette enquête fut réalisée par Diane-Gabrielle Tremblay, CRHA, professeure à la TÉLUQ, avec la collaboration de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et grâce à la participation financière du gouvernement du Québec. L'enquête a été menée par la firme Léger par l'entremise d'un sondage web. La collecte des données s'est déroulée du 2 mars au 3 avril 2022. 279 entreprises localisées au Québec y ont répondu. Ce rapport rend compte des principaux résultats de l'étude.

## INTRODUCTION

Depuis quelques décennies, les entreprises se plaignent de raretés et de pénuries de main-d'œuvre, celles-ci étant variables selon les secteurs, mais pourtant prévisibles depuis tout de même une bonne décennie (Tremblay, 2016, Grenier, 2011). Dans le contexte suivant la pandémie, ou du moins la fin des fermetures d'établissements, le chômage a diminué radicalement au Québec. Depuis, les organisations vivent des pénuries accrues de personnel et s'interrogent sur ce qu'elles pourraient faire pour attirer ou conserver la main-d'œuvre, d'autant plus que la population de 65 ans et plus représentera bientôt le quart de la population du Québec.

Bien sûr les travailleurs d'expérience ne sont pas la seule solution, mais c'est une des principales solutions (l'intégration des immigrants, et le soutien à la conciliation emploi-famille et aux proches aidantes (Tremblay, 2019) étant aussi à considérer). En effet, la Fédération des chambres de commerce du Québec rappelait récemment qu'après 60 ans, le taux d'activité recule fortement, le taux n'étant que de 61,5 % pour les hommes et seulement 45,8 % pour les femmes.<sup>1</sup> Il y a donc sans doute un bassin potentiel ici, même si l'on sait que la moitié des personnes ayant pris leur retraite ne reviendront pas sur le marché du travail, et qu'il faudrait apporter des aménagements aux conditions de travail pour retenir en emploi les personnes de 55 à 65 ans qui n'ont pas encore quitté.

J'ai donc été mandatée par l'initiative 'La compétence n'a pas d'âge' et le ministère du travail pour développer un questionnaire et mener une recherche auprès des entreprises québécoises afin de dresser un portrait des pratiques actuelles et leviers en matière d'attraction et de maintien en emploi de la main-d'œuvre expérimentée. J'ai donc développé un questionnaire

---

<sup>1</sup> La grande séduction, article publié le 18 juillet 2022 ; repéré à [Marché du travail | La grande séduction \(bis\) | La Presse](#)

afin de mieux connaître ce que font les organisations pour attirer la main-d'œuvre expérimentée, ce qu'elles perçoivent dans le comportement de leur personnel (obstacles et incitatifs au maintien en emploi notamment) et ce qu'elles peuvent envisager pour combler leurs besoins en main-d'œuvre, quelles mesures permettraient d'améliorer la situation de l'emploi des travailleurs d'expérience.<sup>2</sup>

L'enquête auprès des organisations a donc été menée du 2 mars au 3 avril 2022, auprès de gestionnaires d'entreprises publiques, privées et aussi d'OBNL provenant de 279 organisations afin de bien identifier les similitudes et les différences entre les obstacles et les leviers dans les divers types d'organisations.

### ***Pourquoi quitte-t-on son emploi ?***

Commençons par quelques constats généraux :

D'abord, 37 % des organisations mettent en place des pratiques visant particulièrement le maintien en emploi des travailleurs âgés de plus de 50 ans. Une importante différence entre les secteurs est observée puisque le secteur privé le fait à 46 %, les OBNL à 37 % et le secteur public à 24 % seulement. Ce sont 14 % des organisations dont certaines pratiques d'affichage de poste ciblent précisément les 50 ans et plus.

Puisque la formation et le développement en continu sont importants pour le maintien en emploi, la majorité des organisations présentent des occasions de développement des compétences. Par contre, l'offre de formation et de développement tend à diminuer avec l'âge. Ainsi, 73 % offrent de la formation et du perfectionnement aux employés de moins de 50 ans, 71 % aux employés de 50 à 60 ans et seulement 61 % aux employés de plus de 61 ans. Parmi les organisations qui en offrent, les sujets privilégiés de développement de compétences sont la mise à jour et le maintien des compétences numériques (69 %), la formation pour devenir *coach* ou mentor (26 %) et la requalification (25 %).

---

<sup>2</sup> J'ai aussi développé un questionnaire pour une recherche auprès de la main-d'œuvre vieillissante, celle-ci en partenariat avec le Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus (CC45+); voir en bibliographie : Tremblay (2022b)

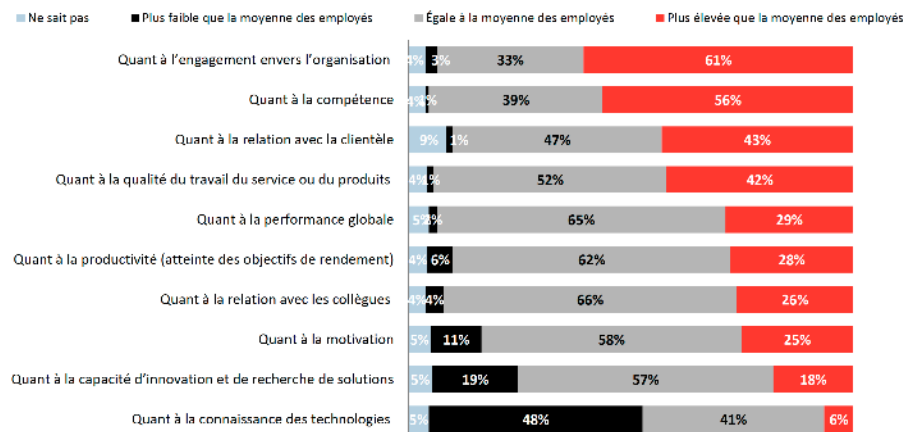
Aussi, la formation varie selon les types d'organisation. Il y aurait davantage de formation dans les OBNL, quel que soit le statut (temps partiel, occasionnel...) et moins dans le secteur privé (42 % vs 68 %).

D'autres pratiques peuvent influencer le maintien en emploi. Ainsi, pour la planification de main-d'œuvre, la prise en compte de l'âge ne se fait pas partout. Elle est plus présente dans le secteur privé (45 %) que dans le public (25 %). Aussi l'accompagnement des travailleurs âgés est plus fréquent dans le privé (76 %) que dans le public (49%).

Il faut souligner qu'il existe encore des préjugés à l'endroit de la main-d'œuvre d'expérience. Ainsi, les organisations répondantes considèrent que les travailleurs expérimentés sont engagés envers l'organisation et sont compétents, et aussi qu'ils sont bons dans les relations avec la clientèle. Par contre, les organisations reconnaissent moins la capacité d'innovation et de recherche de solutions ainsi que la connaissance des technologies pour ce groupe. Il y a donc des préjugés persistants qui peuvent nuire au maintien en emploi ou à l'attraction de cette main-d'œuvre.

## PERFORMANCE DES EMPLOYÉS DE 50 ANS ET PLUS

Q26 – Veuillez évaluer la performance générale de vos employés âgés de 50 ans et plus selon une échelle de 1 à 3, où 1 représente une performance plus faible que la moyenne des employés et 3 une performance plus élevée. / Base : Tous les répondants (n=279)

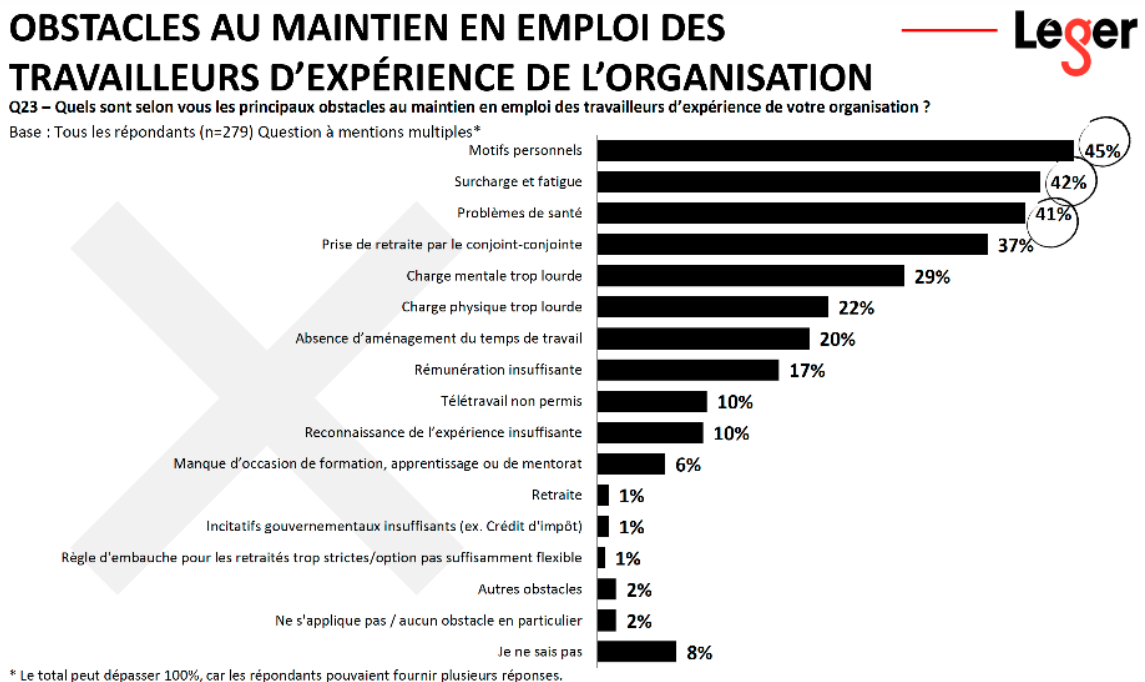


## Quels sont les principaux motifs de départ ?

Les employeurs que nous avons sondés indiquent que dans le secteur public, les régimes de retraite constituent un facteur incitant à quitter son emploi. Dans le secteur privé, on évoque davantage la charge de travail, la pénibilité du travail, 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 ou de la conjointe et le manque d'aménagements du temps de travail.

La figure ci-bas illustre 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 prise 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 ressortent aussi ici comme obstacles au maintien en emploi.

Figure 1





On observe des différences selon le profil de l'organisation : dans le secteur public par exemple, c'est davantage la **surcharge, la fatigue, et l'absence d'aménagements du temps de travail** ; dans le privé, c'est davantage **la charge physique trop lourde**. C'est ce que montre le tableau suivant . (Notons que les chiffres en vert indiquent un pourcentage significativement plus élevé, ceux en rouge, moins élevé). :

## OBSTACLES AU MAINTIEN EN EMPLOI DES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE SELON LE PROFIL DE L'ORGANISATION

Q23 – 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\*

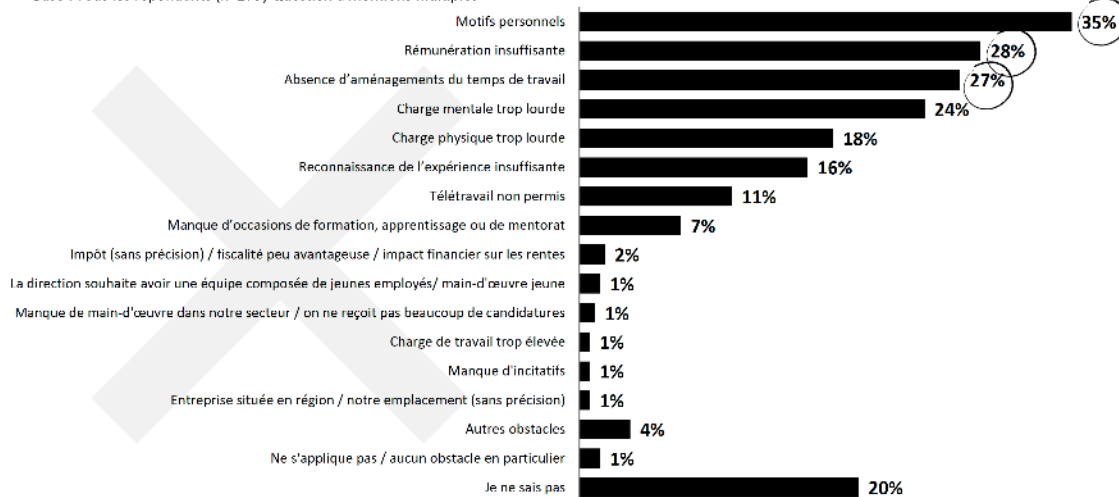
	TOTAL	PROFIL			RÉGION					NOMBRE D'EMPLOYÉS			
		Privé	Public	OBNL	Capitale Nationale	Montréal	Rive Nord + Laval	Autres régions	Moins de 50	51 à 100	101 à 500	Plus de 500	
n=	279	136	76	62	62	49	77	31	60	80	43	76	80
Motifs personnels	45%	43%	47%	45%	52%	31%	44%	45%	52%	45%	44%	43%	48%
Surcharge et fatigue	42%	39%	59%	27%	44%	41%	40%	42%	43%	26%	40%	45%	56%
Problèmes de santé	41%	46%	38%	29%	34%	43%	30%	48%	55%	38%	35%	53%	35%
Prise de retraite par le conjoint-conjointe	37%	38%	39%	27%	27%	41%	30%	48%	47%	36%	28%	34%	45%
Charge mentale trop lourde	29%	29%	38%	18%	24%	31%	34%	29%	27%	15%	21%	29%	48%
Charge physique trop lourde	22%	32%	18%	5%	11%	31%	14%	26%	33%	14%	19%	32%	23%
Absence d'aménagements du temps de travail	20%	17%	36%	10%	16%	22%	21%	16%	23%	11%	19%	17%	33%
Rémunération insuffisante	17%	15%	17%	24%	26%	16%	17%	16%	10%	26%	16%	7%	19%
Télétravail non permis	10%	10%	17%	3%	10%	16%	6%	13%	10%	5%	14%	13%	11%
Reconnaissance de l'expérience insuffisante	10%	8%	16%	6%	6%	14%	12%	6%	10%	10%	9%	5%	15%
Manque d'occasions de formation, apprentissage ou de mentorat	6%	6%	9%	5%	3%	6%	10%	3%	7%	6%	2%	4%	11%
Retraite	1%	1%	1%	2%	2%	2%	0%	3%	0%	1%	0%	3%	0%
Incentifs gouvernementaux insuffisants (ex. Crédit d'impôt)	1%	1%	1%	0%	0%	2%	0%	6%	0%	3%	0%	1%	0%
Règle d'embauche pour les retraités strictes/options pas suffisamment flexibles	1%	0%	3%	0%	0%	2%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	3%
Autres obstacles	2%	1%	3%	3%	5%	0%	0%	0%	3%	3%	2%	1%	1%
Ne s'applique pas / aucun obstacle en particulier	2%	2%	0%	3%	5%	0%	0%	3%	2%	1%	2%	3%	1%
Je ne sais pas	8%	9%	5%	8%	6%	12%	9%	6%	3%	9%	9%	5%	8%

Du côté des retraités, les organisations pensent que l'absence d'aménagement du temps de travail joue davantage (27 %) ainsi que la rémunération insuffisante (28%) pour les ramener en emploi, mais les autres facteurs sont semblables à ceux pour le maintien en emploi, dont les motifs personnels qui viennent toujours au premier rang pour empêcher les retraités de revenir en emploi. Les entreprises, surtout les PME, n'ont pas une grande latitude en matière de rémunération, la marge de profit étant limitée dans certains secteurs, mais par contre, des mesures comme l'aménagement du temps de travail pourrait faire l'objet de réflexion. En effet, les salariés n'obtiennent pas nécessairement les aménagements souhaités, alors que ceci semble un incitatif pour la poursuite de carrière (Najem et Tremblay, 2010)

# OBSTACLES À L'ATTRACTION ET AU RETOUR EN EMPLOI – Leger

## DES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE DE L'EXTÉRIEUR

Q24 – Quels sont selon vous les principaux obstacles à l'attraction et au retour en emploi de travailleurs d'expérience venant de l'extérieur?  
Base : Tous les répondants (n=279) Question à mentions multiples\*



La rémunération est souvent évoquée comme un élément incitant à rester en emploi (ou à le quitter si elle est jugée insuffisante). La rémunération au mérite est plus fréquente dans le privé que dans le public (73 % contre 47 %), l'ancienneté étant le critère dominant dans le secteur public (83 % vs 65 %). On constate aussi qu'il y a plus de flexibilité dans le privé (38 %) que dans le public (21 %). (Notons que les chiffres en vert indiquent un pourcentage significativement plus élevé, ceux en rouge, moins élevé).

	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%

### Les mesures offertes par les organisations

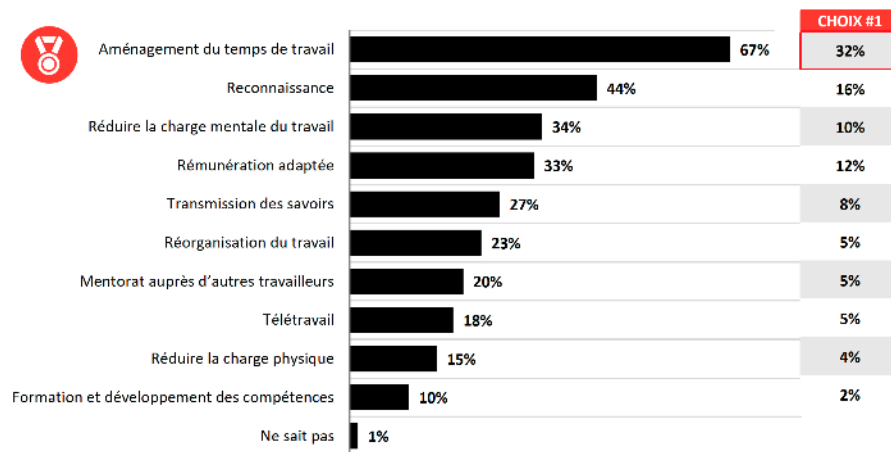
Les mesures offertes varient selon le secteur d'activité de l'organisation. Ainsi, le télétravail est davantage offert dans le secteur public, moins dans le privé, et c'est une mesure contribuant au maintien en emploi. Le développement des compétences est plus

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 que de conserver des gens en emploi. Environ la moitié des retraités ne reviendraient pas en emploi, alors que pour les gens qui y sont toujours on peut penser qu'ils pourraient y rester, si les conditions de travail sont satisfaisantes.

## MESURES POUR MAINTENIR EN EMPLOI LA MAIN-DOEUVRE EXPERIMENTÉE (TOP 3) — Leger

Q16A – 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'œuvre expérimentée ou vieillissante? / Question de classement – Maximum de 3 mentions\* / Base : Tous les répondants (n=279)



Pour ce qui est des mesures évoquées par les travailleurs d'expérience, 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. (Rappelons que les chiffres en vert indiquent un pourcentage significativement plus élevé, ceux en rouge, moins élevé).

Les pratiques d'aménagement du temps de travail, souvent souhaitées par les travailleurs d'expérience, sont plus fréquentes dans les OBNL, notamment les horaires flexibles et autres mesures visant une meilleure conciliation. 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

Q12 – 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	Montréal	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 <sup>1</sup>	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 <sup>2</sup>	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 <sup>2</sup>	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 <sup>3</sup>	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 <sup>4</sup>	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%	

La réorganisation du travail est apparait plus fréquente dans les OBNL et le secteur privé que dans le secteur public. Il faut noter que cela n'est pas toujours nécessaire pour conserver une main-d'œuvre d'expérience, et que c'est moins souvent nécessaire pour un travail administratif ou de col blanc que pour un travail physique ou manuel.

## PRATIQUES DE RÉORGANISATION DU TRAVAIL



### SELON LE PROFIL DE L'ORGANISATION

Q13 – Certains employés rencontrent au cours de leur parcours professionnel des difficultés physiques, cognitives ou émotionnelles. La mise en place de pratiques de réorganisation du travail peut contribuer à les maintenir en emploi. Selon une échelle de réponse allant de 1 - pas du tout d'accord à 5 - tout à fait d'accord, veuillez indiquer la catégorie qui correspond le mieux aux pratiques de votre organisation, qu'elles s'adressent à tous ou exclusivement aux travailleurs âgés.

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
<b>TOTAL ACCORD (4+5)</b>	<b>n= 279</b>	<b>136</b>	<b>76</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>49</b>	<b>77</b>	<b>31</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>43</b>	<b>76</b>	<b>80</b>
Modifier, d'adapter ou de réduire la charge physique de travail d'un employé ayant une difficulté de manière à préserver sa santé	57%	58%	50%	65%	65%	51%	57%	52%	57%	64%	47%	63%	50%
Proposer des nouvelles manières d'accomplir le travail	56%	58%	45%	66%	61%	49%	55%	61%	55%	68%	51%	58%	45%
Réduire la quantité de tâches d'un employé vivant une surcharge de travail de manière à préserver sa santé	49%	52%	30%	68%	55%	49%	48%	42%	50%	68%	40%	55%	31%
Réduire la charge émotionnelle de travail d'un employé ayant une difficulté de manière à préserver sa santé	44%	49%	34%	50%	53%	45%	44%	35%	40%	48%	40%	54%	35%
Modifier l'ordre prescrit d'accomplissement des tâches	43%	44%	32%	56%	48%	47%	42%	32%	40%	59%	47%	37%	30%
Modifier ou de réduire la charge mentale de travail d'un employé éprouvant une difficulté, par exemple, en le réaffectant à un autre poste exigeant moins d'attention et de concentration	39%	43%	29%	47%	50%	41%	31%	26%	43%	53%	30%	43%	26%
Modifier le temps de travail alloué pour accomplir une tâche	39%	40%	26%	52%	50%	39%	36%	32%	35%	54%	30%	39%	29%

### *Pratiques de formation, mentorat, et transmission des savoirs*

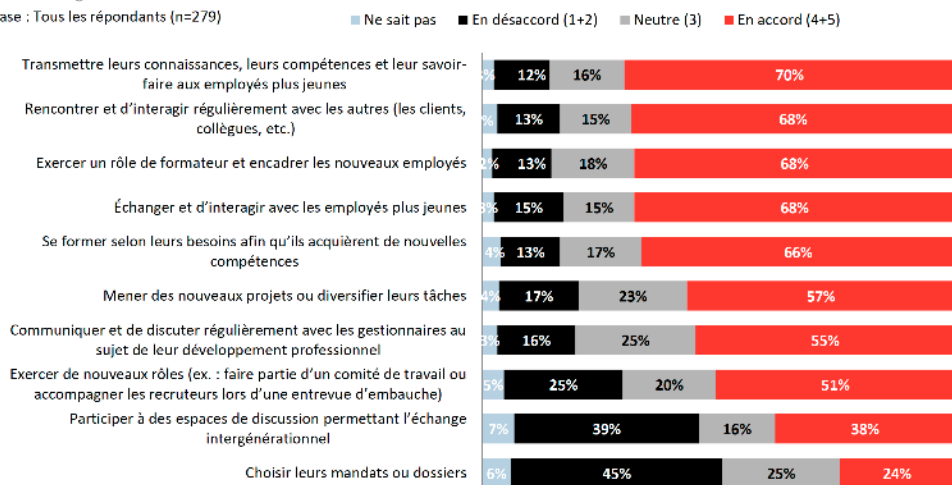
Dans certaines recherches, on a constaté que les pratiques de formation et de mentorat peuvent être importantes pour le maintien en emploi, et non seulement la formation que l'on reçoit comme employé (qui diminue après 50 ans) mais la formation et les connaissances que l'on peut transmettre. Ainsi, les pratiques de transmission des savoirs et savoir-faire peuvent être proposées dans les organisations et elles l'ont parfois été justement 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). Le tableau qui suit semble indiquer que les entreprises sont en accord avec cette idée, mais il n'est pas certain que la pratique soit si répandue, malgré les taux d'accord observés ici. Ce sont en tout cas des pratiques dont les entreprises qui vivent des pénuries de main-d'œuvre pourraient certes s'inspirer.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Il faut par contre souligner que notre autre enquête, menée 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).

## PRATIQUES DE TRANSMISSION DES SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE

Q14 – Nous nous intéressons ici aux pratiques de transmission des savoirs et savoir-faire impliquant les travailleurs et travailleuses expérimentés au sein d'une organisation. Selon une échelle de réponse allant de 1 - pas du tout d'accord à 5 - tout à fait d'accord, veuillez indiquer la catégorie qui correspond le mieux aux pratiques de votre organisation, qu'elles s'adressent à tous ou exclusivement aux travailleurs âgés.

Base : Tous les répondants (n=279)



Dans notre 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, à se sentir à l'aise et compétent 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.

---

### Ce que l'on peut retenir:

Parmi les principaux facteurs pour inciter les gens à rester :

- l'aménagement du temps de travail, plus de flexibilité dans les horaires et l'année de travail (selon les souhaits des employés);

- la réduction de la surcharge physique et mentale

- une meilleure reconnaissance du travail réalisé

-le maintien ou l'accroissement de la formation et du développement des compétences, surtout après 50 ans

-une meilleure adaptation de la rémunération

---

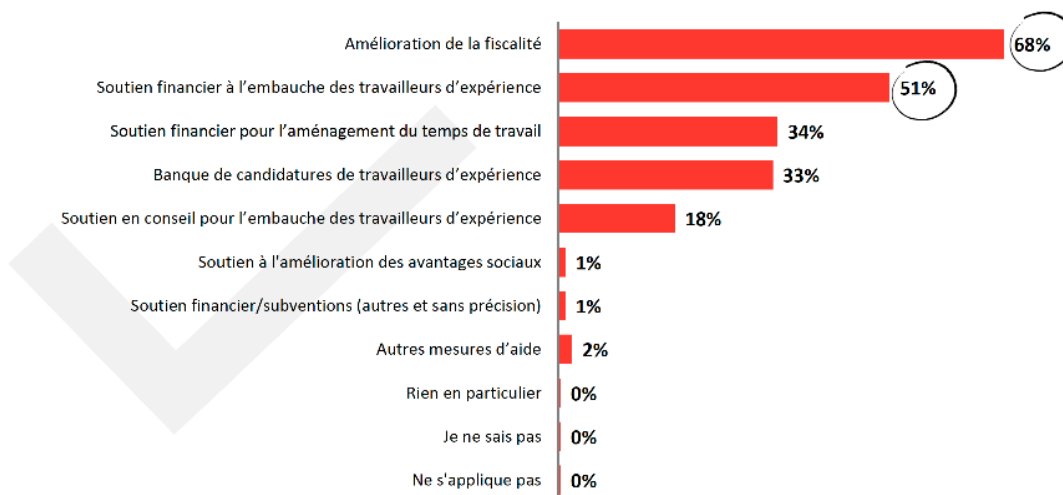
### *Les politiques publiques les plus souhaitées par les organisations*

Les organisations souhaitent souvent que l'État les aide en diverses matières touchant la gestion des ressources humaines, et notamment certaines aimeraient être aidées à conserver leur personnel. Quelles sont donc les mesures que les organisations souhaiteraient voir mises en place ?

## MESURES GOUVERNEMENTALES POUR ATTIRER-CONSERVER - **Leger** LES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE

Q25 – Quelle(s) mesure(s) le gouvernement pourrait-il mettre en place pour vous aider à attirer-conserver les travailleurs d'expérience ?

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



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

Ce que l'on peut retenir de ce tableau :

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<sup>4</sup> %),
  - 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 %),
  - 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 pour favoriser le maintien en emploi. Les organisations semblent souhaiter un certain soutien pour les aider à embaucher ou à maintenir en emploi des travailleurs d'expérience.

On pourrait aussi développer ou renforcer les campagnes de promotion sur l'intérêt d'embaucher ou de maintenir en emploi les travailleurs d'expérience, comme cela se fait avec la campagne « La compétence n'a pas d'âge ». Les outils de cette campagne ayant été conçus par le biais de financement public, l'État, mais aussi les organisations et les pourraient diffuser plus activement ces outils pour faire la promotion des travailleurs d'expérience, surtout en contexte de rareté de main-d'œuvre.

---

<sup>4</sup> Rappelons qu'il peut s'agir ici d'une mauvaise information. En effet, comme le souligne Luc Godbout, bien des personnes sont mal informées au sujet de l'effet de la fiscalité sur les revenus supplémentaires, ; il montre que selon leur revenu, 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). Il présente tout de même des améliorations qui pourraient être apportées par les gouvernements, notamment certains ajustements faits par les autres provinces canadiennes et non par le Québec (dont réduction ou arrêt des contributions au RRQ après 65 ans ou autres incitatifs financiers). Voir notamment :



### ***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 notre enquête auprès des employeurs, les pistes de solution semblent se trouver dans une meilleure fiscalité, mais aussi dans des mesures de formation, de reconnaissance, mais surtout d'aménagement du temps ou de l'espace de travail (temps partiel, réduction d'heures, télétravail...).

Notre enquête permet aussi de mettre en évidence d'autres programmes ou mesures que les entreprises aimeraient voir se développer pour les aider à conserver leur main-d'œuvre expérimentée ou à attirer ces personnes. Outre une amélioration de la fiscalité, qui peut prendre diverses formes<sup>5</sup>, d'autres options sont mises de l'avant, comme un soutien financier ou un service-conseil pour l'embauche de travailleurs d'expérience, une banque de candidatures disponibles, ou encore la mise en place de programmes permettant d'aider les organisations à développer des mesures innovantes en matière de temps de travail.

On pourrait ainsi envisager des programmes favorisant la semaine de 4 jours, qui intéresse souvent la main-d'œuvre d'expérience, la réduction hebdomadaire graduelle du temps de travail (passant à 4 puis 3 et 2 jours par semaine sur quelques années), ou encore des semaines ou mois de vacances supplémentaires, qui intéressent beaucoup les travailleurs d'expérience.

L'État offre des programmes de soutien visant la conciliation famille-travail, mais il pourrait envisager un meilleur soutien pour les personnes proches aidantes, car plusieurs travailleuses d'expérience sont amenées à réduire leur temps de travail et doivent parfois même quitter leur emploi pour apporter des soins de proximité (laver, habiller, faire manger un proche; cf. Nogues et Tremblay, 2021). Les organisations semblent actuellement peu sensibles aux défis associés à la proche aidance (Lero et al. 2012); des programmes de

---

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

sensibilisation et de soutien pourraient certes aider à retenir en emploi la main-d'œuvre d'expérience à rester en emploi.

## Références

Baril, G. (2011). Les travailleurs expérimentés\* : une richesse pour le marché du travail. *Regard sur le travail*, vol. 7 no 3.

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/g.s.111.0157

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.

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>

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

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

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.

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.

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>

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](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.

Tremblay, D.-G. (2022a). *Attirer et retenir la main-d'œuvre d'expérience ; la situation au Québec*. Rapport de recherche sur les aspirations des travailleurs d'expérience et les pratiques des entreprises. Montréal : Comité consultatif pour les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus (CC45+), et ARUC-GATS, université Téléq. 25 pages. [Rapport\\_attirerMO\\_VF.pdf \(cc45plus.org\)](#)

Tremblay, Diane-Gabrielle (2022b). *Économie du travail; les réalités et les approches théoriques*. Québec : Presses de l'université du Québec.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2018, 2<sup>e</sup> éd). *Pour une articulation des temps sociaux tout au long de la vie; l'aménagement et la réduction du temps de travail*. Montréal : Téléq, 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 –ménagement. 153 pages.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Fedwa Jebli (2012). Comment convaincre les salariés de rester plus longtemps en emploi ? *Interventions économique*. 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.

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>