

# Attirer et retenir la main-d'œuvre expérimentée

## la situation au Québec

Recherche réalisée à la demande du



Avec la contribution financière de :



Par

Diane-Gabrielle Tremblay  
Professeure,  
Université TÉLUQ

### 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

La présente recherche repose sur deux enquêtes menées par Léger Marketing, l'une pour le CC45+, l'autre pour un de ses partenaires, la campagne La compétence n'a pas d'âge.

L'enquête du CC45+ a été menée auprès de 2004 travailleurs et travailleurs d'expérience âgés entre 50 et 75 ans à travers le Québec. La collecte de données a eu lieu du 18 avril au 3 mai 2002.

De son côté, l'enquête pour La compétence n'a pas d'âge a été menée auprès de gestionnaires d'entreprises publiques, privées et d'OBNL entre le 2 mars et le 3 avril 2022. Un sondage par liens ouverts a été diffusé à l'aide des partenaires de l'Université TÉLUQ (MTESS, OCRHA et CC45+) et a obtenu la participation de 279 organisations répondantes.



## OBJECTIFS

- Mieux comprendre les facteurs qui incitent les travailleuses et travailleurs expérimentés à demeurer en emploi ou réintégrer le marché du travail
- Identifier et connaître les mesures offertes en fin de carrière (retraite et autres mesures)
- Identifier les principaux obstacles à l'embauche et au maintien en emploi de la main-d'œuvre expérimentée
- Identifier les mesures que les organisations peuvent mettre en place pour attirer, retenir ou fidéliser cette main-d'œuvre

## FAITS SAILLANTS

### Raisons de prolonger ou ne pas prolonger sa carrière

Parmi les répondants retraités :

- ▶▶▶ 26 % ont indiqué qu'ils avaient **prolongé leur carrière**
- ✖ 19 % auraient aimé le faire **si cela avait été possible**
- ✖ **La moitié (50 %)** n'avait **aucun intérêt à prolonger sa carrière**
- ▶▶▶ 14 % ont indiqué qu'ils pourraient **envisager de revenir sur le marché du travail**, principalement à temps partiel

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.



**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 – ce dernier étant plus souvent souhaité.

### Raisons de ne pas prolonger sa carrière

- ✖ **38 %** des répondants **ne souhaitent plus travailler** après l'âge de la retraite parmi lesquels :
  - 33 % ne le veulent simplement plus
  - 6 % n'aiment plus leur emploi
- 🧠 **30 %** souhaitent s'investir dans des projets personnels (voyage, bénévolat ou autres)
- 👤 **21 %** souhaitent être à la retraite avec leur **conjoint ou conjointe**
- ⊕ **27 %** sont concernés par des **enjeux de responsabilités familiales et personnelles** (proche aidance, petits-enfants, etc.) ou par des **raisons de santé** (20 % des travailleurs qui n'envisagent pas de prolonger leur carrière, ils sont 31 % chez les retraités)

### Raisons pour quitter son emploi

- ✓ **42 %** des répondants indiquent que c'était **financièrement possible** de le faire :
  - 51 % des personnes ayant un niveau universitaire – 28 % des personnes ayant un diplôme de niveau secondaire
  - 39 % des femmes et 46 % des hommes
- 👤 **38 %** évoquent des **motifs personnels**
- 👤 **36 %** évoquent la **surcharge et la fatigue** (40 % femmes – 31 % hommes)
- 🗣️ **28 %** soulignent la **charge mentale trop lourde** (34 % femmes – 22 % hommes)
- ⊕ **26 %** indiquent des problèmes de santé (14 % en premier choix)

## Incitatifs à rester en emploi



### Des types de retraite assurant une plus grande flexibilité :

- Une retraite graduelle sans obligation de départ (54 %)
- Une retraite avec la possibilité de travail à contrat pour l'entreprise (52 %)



### Des pratiques améliorées :

- Une rémunération adaptée qui tient compte des années d'expérience (66 %)
- La possibilité d'avoir un horaire flexible (66 %) ou de travailler seulement certaines périodes de l'année (64 %)
- La possibilité de travailler à temps partiel (78 % des répondants, 93 % chez les personnes à la retraite)



### Des mesures fiscales adaptées :

- Un crédit d'impôt favorisant la prolongation de la carrière (66 %)

## Les mesures offertes par les organisations

Selon les organisations, les **3 mesures principales** sont :

- Aménagement du temps de travail (32 %)
- Reconnaissance (16 %)
- Réduire la charge mentale (10 %)

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, l'ancienneté déterminant les salaires (83 % vs 65 % dans le privé), la flexibilité des salaires ne peut pas tellement être utilisée pour retenir la main-d'œuvre. Les pratiques d'aménagement du temps de travail sont quant à elles plus fréquentes dans les OBNL, notamment les horaires flexibles et autres mesures visant une meilleure conciliation travail/vie personnelle.

## 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.**

[Lire le rapport complet](#)