

Gagnez en expérience :

attirez et fidélisez le personnel
de 60 ans et plus

Guide et bonnes pratiques

FORCE DE TRAVAIL
60+
FORCE DE TRAVAIL

Avec la participation financière de :



Sommaire

1. Introduction	3
2. Contexte	4
3. Qui est le personnel expérimenté?	6
4. Les bonnes pratiques	
Le maintien en emploi	8
La flexibilité	8
La définition de rôles concrets	10
5. À chaque frein, sa solution!	
La gestion	11
La fiscalité	11
L'adaptation	12
Le niveau de compétence	12
La santé	13
6. Comment recruter le personnel expérimenté?	14

Gagnez en expérience, une campagne pour attirer et fidéliser le personnel de 60 ans et plus

Selon les prévisions, la pénurie de main-d'œuvre risque de se prolonger dans la prochaine décennie. Plusieurs initiatives sont possibles pour contrer cette pénurie, mais toutes ne sont pas exploitées dans la même mesure par les entreprises.

En 2023, le CPQ a lancé une campagne de deux ans ciblant officiellement des travailleurs de 60 ans et plus au Québec, dont le taux d'activité est moins élevé qu'ailleurs au Canada. L'objectif : outiller les gestionnaires d'entreprise pour augmenter ce taux d'activité de manière conséquente.

Ce rapport a été mené par le CPQ grâce au soutien du gouvernement du Québec. Il présente différentes données recueillies dans l'*Enquête sur la population active (EPA)*, la *revue de la littérature et des sondages d'opinion Séduction 60-69 ans du CPQ* (novembre 2022) et auprès de deux études ordonnées par le CPQ et menées par le cabinet de sondage Léger :

- *Étude sur l'attraction et la rétention des travailleurs de 60 ans et plus*, avril 2023, menée auprès des professionnels et professionnelles qui ont un pouvoir décisionnel lors de l'embauche.
- *Étude qualitative sur les travailleurs expérimentés*, mai 2023, menée auprès de personnes occupant un poste en ressources humaines.



Contexte

Le contexte socio-économique actuel, la crise sanitaire des dernières années et les mutations qui en ont découlé **ont profondément bouleversé le marché du travail.**

La pandémie a occasionné des départs prématurés pour certaines tranches de la population, notamment le départ à la retraite des personnes expérimentées de 60 ans et plus.

Étant donné **leur bonne forme physique et mentale et les changements possibles dans les tâches qui leur sont confiées**, une partie des travailleurs et travailleuses d'expérience veulent demeurer sur le marché de l'emploi. D'ailleurs, selon l'*Enquête sur la population active* (EPA) de juin 2023, plus de la moitié des personnes qui planifient prendre leur retraite continueraient de travailler si elles pouvaient le faire à temps partiel ou pendant moins d'heures, à condition que leur pension n'en souffre pas.

Enfin, **le contexte économique et l'inflation** sont des incitatifs importants, pour le personnel expérimenté, de retourner travailler.

De l'autre côté, au Québec, la pénurie de main-d'œuvre qui s'est installée est largement due au fait que 60 % des besoins en main-d'œuvre sont imputables au départ à la retraite de personnes qu'il faut remplacer¹.

Ces circonstances amènent naturellement les organisations à se transformer, à s'adapter aux conditions du marché de l'emploi et à vouloir élaborer des incitatifs pour améliorer le maintien en emploi des personnes plus expérimentées.

79% des gestionnaires² estiment qu'il y a des postes au sein de leur organisation qui conviennent au personnel de 60 ans et plus.

60% considèrent l'expérience comme l'un des principaux avantages à l'embauche de personnes de 60 ans et plus.



Emploi des 60 à 69 ans au Québec, 2021.

	Nombre (en milliers)	% des 60-69 ans sur le total de l'emploi par industrie
Total, toutes industries	416,6	9,8%
Secteur de la production de biens	96,2	10,8%
Agriculture	9,5	16,8%
Fabrication	54,2	11,2%
Biens durables	31,9	11,3%
Biens non durables	22,2	11,0%
Construction	28,1	9,8%
Foresterie, pêche, mines, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	n.d.	n.d.
Secteur des services	320,3	9,5%
Services immobiliers et services de location et de location à bail	10,8	17,3%
Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien	22,4	13,9%
Autre services (sauf les administrations publiques)	20,1	13,0%
Transport et entreposage	29,2	12,8%
Commerce de gros	18,4	12,3%
Commerce de détail	45,3	9,2%
Services professionnels, scientifiques et techniques	33,3	9,1%
Soins de santé et assistance sociale	53,8	9,0%
Administrations publiques	22,4	8,7%
Services d'hébergement et de restauration	15,5	8,4%
Finance, assurances, services immobiliers et de location	22,4	8,1%
Information, culture et loisirs	12	7,8%
Services d'enseignement	25,5	7,2%
Finance et assurances	11,5	5,4%
Aucune classification d'industrie	n.d.	n.d.

Qui est le personnel expérimenté?

En plus de répondre aux besoins de main-d'œuvre, l'embauche de personnes de 60 ans et plus représente un avantage pour la formation du nouveau personnel. L'embauche ou le maintien des personnes expérimentées est donc une situation « gagnant-gagnant » autant pour l'employé·e que pour l'employeur.

En effet, la grande majorité des personnes interrogées considèrent que les travailleurs et travailleuses de 60 ans et plus ont des compétences et des expériences qui peuvent être utiles à leur entreprise (88 %) et qui lui apportent une valeur ajoutée (82 %)³.

Soixante-quatre pour cent des personnes interrogées sont d'avis que les travailleurs et travailleuses de 60 ans et plus performant aussi bien au travail que les plus jeunes.

« Là où il existe des différences, cependant, c'est dans le profil individuel du talent expérimenté. Les entreprises doivent faire preuve de flexibilité et s'adapter aux réalités du marché, tout comme à la réalité de la personne. »



Profil



Raisons de départ

- Situation financière satisfaisante (pension admissible, report de la pension de la Sécurité de la vieillesse en échange d'un montant plus élevé)
- Problèmes de santé ou d'incapacité propres ou du conjoint ou de la conjointe
- Mise à pied ou autre raison liée à l'employeur

Raisons de maintien ou de retour

- Travail moins stressant ou moins physiquement exigeant (**43,0 %**)
- Travail plus intéressant (**37,6 %**)
- Meilleure rémunération (**34,2 %**)
- Meilleur état de santé (**29,3 %**)
- Possibilité de travailler à temps partiel (**55,1 %**)
- Réduction des heures de travail sans conséquences sur la pension (**48,9 %**)

Aller plus loin: [Qui est le « personnel expérimenté » et comment lui parler?](#)

Les bonnes pratiques

Les meilleures pratiques à adopter concernent **le recrutement** et **le maintien en emploi** du personnel d'expérience.



Le maintien en emploi

Le maintien en emploi est une priorité grandissante des entreprises qui veulent garder **la main d'œuvre bien établie**, qui connaît les rouages de l'organisation et qui possède une expérience et des connaissances valorisées. En mettant à profit cette expérience par le mentorat ou la formation par les pairs, les employeurs peuvent **contribuer notablement au maintien en emploi de la relève**.

« **Dans un contexte où les taux de roulement sont élevés, il faut maintenir le plus longtemps possible le personnel d'expérience. Il favorise le transfert des connaissances.** »

Par ailleurs, bon nombre de gens en poste estiment qu'une retraite préparée, graduelle, ou la possibilité de continuer à travailler à la même place sur une base contractuelle permettrait de prolonger leur carrière.

La flexibilité

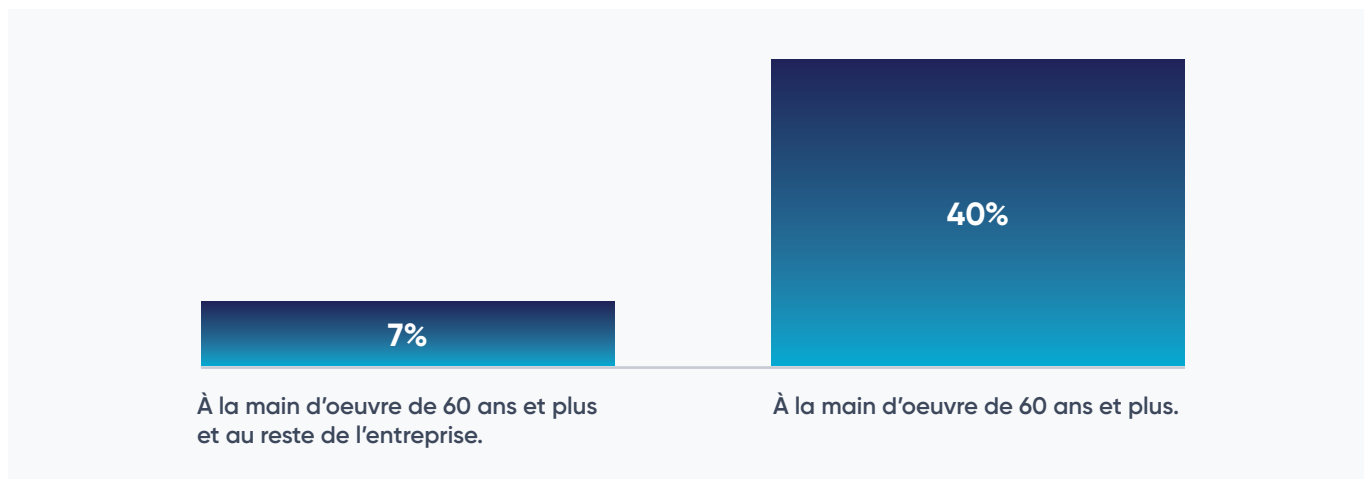
Bien que certaines options doivent être envisagées au cas par cas, certaines pratiques gagnantes semblent faire l'unanimité auprès des gestionnaires et des responsables des ressources humaines lorsqu'il s'agit de maintenir ou de recruter le personnel d'expérience.

Citons notamment **des horaires de travail allégés, une diminution du nombre d'heures travaillées par semaine, une rotation des quarts de travail plus adéquate pour leur réalité et l'attribution de mandats** et de responsabilités qui concordent avec leur expertise.

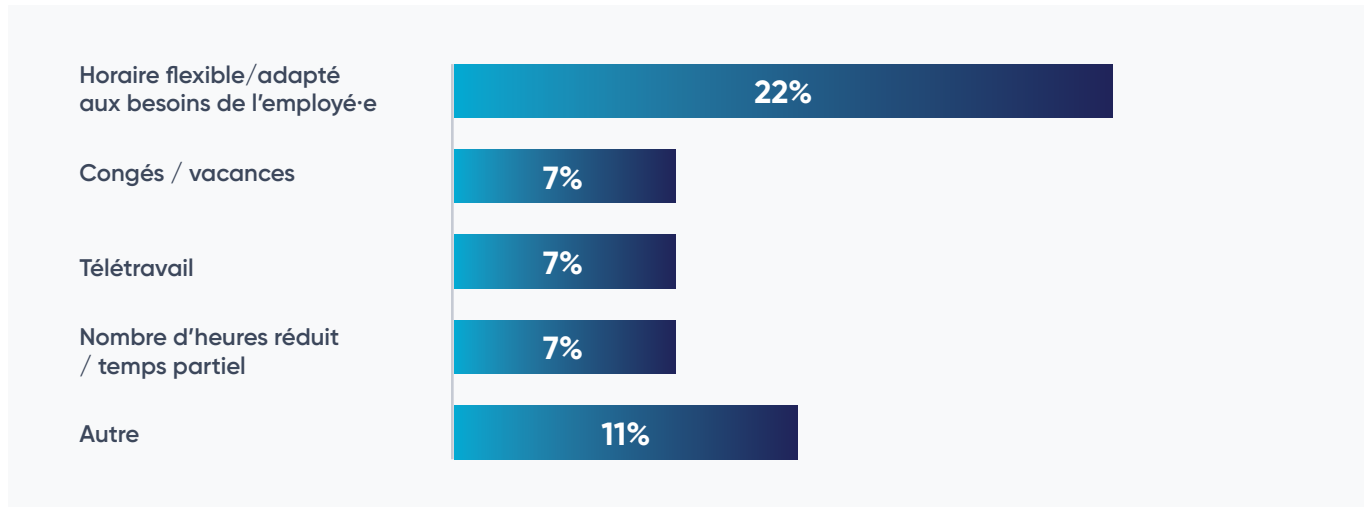
68% des personnes interrogées affirment, par exemple, offrir des postes à temps partiel aux personnes de 60 ans et plus⁴.

Une autre forme de flexibilité peut être celle de la **conciliation travail-vie privée**. D'ailleurs, près de la moitié des entreprises (**47 %**) interrogées proposent ce genre de mesures de conciliation à leur personnel de 60 ans et plus.

Part des entreprises offrant des mesures de conciliation travail-famille-vie personnelle au personnel de 60 ans et plus.⁵



Type de mesures offertes



Enfin, l'attribution **de congés spéciaux**, particulièrement pour les proches aidants, a démontré son efficacité. Grâce à eux, le personnel expérimenté n'a pas à piocher dans sa propre banque de congés pour prendre soin d'un proche. Cette formule a démontré son efficacité pour conserver en emploi les personnes dans ce genre de situation.

5. Données recueillies auprès d'un échantillon représentatif de la population active âgée de 18 ans et plus, ayant un pouvoir décisionnel sur l'embauche de personnel au sein de leur organisation, *Étude sur l'attraction et la rétention des travailleurs de 60 ans et plus* (avril 2023).

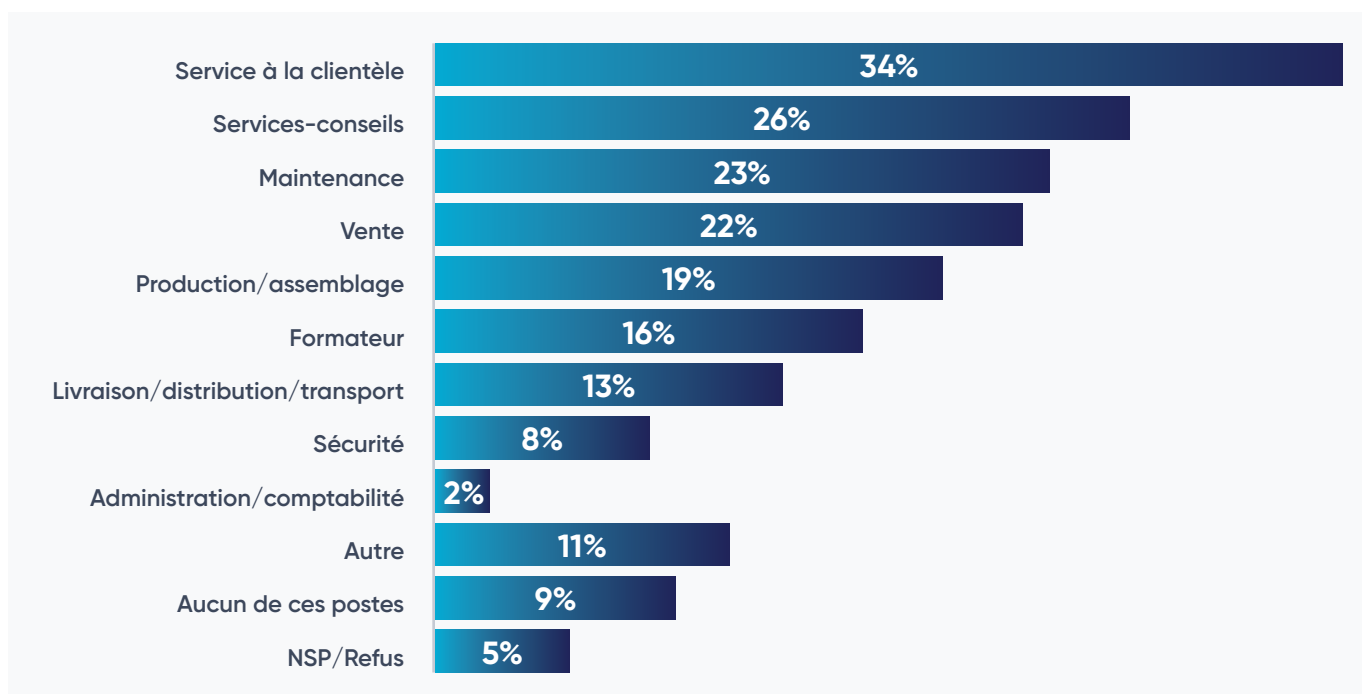
La définition de rôles concrets et valorisés

Plusieurs s'entendent sur le fait que le personnel expérimenté de 60 ans et plus est habité par une mission et par **une volonté d'accomplir des objectifs tangibles**. Les organisations doivent ainsi tout mettre en œuvre pour favoriser cet environnement stimulant, comme :

- des consultations auprès des gestionnaires;
- l'attribution de contrats en lien avec un objectif organisationnel;
- le jumelage du personnel âgé de 60 ans et plus avec des recrues.

Le personnel expérimenté **qui réintègre le marché de l'emploi** après avoir pris sa retraite peut jouer un rôle totalement différent, en l'occurrence un **rôle social**. Ainsi, il pourrait **occuper davantage des postes en relation avec la clientèle**, par exemple.

Profils des postes recherchés par les entreprises pour employer le personnel de 60 ans et plus⁶



6. Données recueillies auprès d'un échantillon représentatif de la population active âgée de 18 ans et plus, ayant un pouvoir décisionnel sur l'embauche de personnel au sein de leur organisation, *Étude sur l'attraction et la rétention des travailleurs de 60 ans et plus* (avril 2023).

À chaque frein, sa solution!

La gestion

En règle générale, le personnel expérimenté peut être proche de la retraite ou vouloir faire un retour sur le marché du travail. Dans la plupart des cas, ces personnes n'ont plus besoin de travailler et ne sont pas toujours motivées par l'argent. Par conséquent, elles peuvent quitter à tout moment leur organisation, plus particulièrement lorsqu'elles ne se sentent plus utiles ou que leur travail ne leur procure plus de fierté.

Bonne pratique

Selon les personnes qui ont participé à l'enquête, le facteur le plus déterminant est un sentiment d'appartenance, de fierté ou de reconnaissance associé au travail. Le personnel doit se sentir valorisé, stimulé et utile. Il est donc judicieux de concevoir une gestion dans ce sens.

La fiscalité

Pour le personnel expérimenté qui souhaite retourner au travail, certains paramètres fiscaux sont à prendre en compte, car ce retour peut jouer sur leur fonds de pension ou leurs prestations gouvernementales. En effet, parfois, les gens qui retournent travailler **doivent obéir à certaines règles pour profiter pleinement de leurs versements**. Il s'agit d'un double enjeu pour les gestionnaires, qui doivent jongler entre leurs besoins organisationnels et les besoins matériels de la personne concernée afin qu'elle tire avantage d'être en emploi.

Bonne pratique

Il est bon de connaître ces enjeux pour planifier en conséquence. Ces règles touchent notamment le nombre d'heures travaillées, le salaire accumulé et l'impôt. Les gens ont l'impression qu'il n'est pas payant de travailler après 60 ans, mais ce n'est habituellement pas le cas, sauf s'ils ont droit au supplément de revenu. Les employeurs souhaitant retenir ou recruter le personnel expérimenté gagnerait donc à informer leur effectif sur ces sujets, notamment sur l'existence du crédit d'impôt pour prolongation de carrière, qui est souvent un avantage fiscal.

Aller plus loin :

[Est-ce payant de travailler après 60 ans?](#)



L'adaptation

L'évolution marquée des méthodes de travail et des technologies utilisées en emploi ont rapidement changé les pratiques des entreprises. C'est pourquoi le défi de l'adaptation est plus important pour le personnel d'expérience, d'après les personnes interrogées. Par ailleurs, on considère que l'organisation du travail facilite la fidélisation du personnel plus âgé. Parmi les mesures qui pourraient aider à maintenir en emploi des personnes plus âgées, on cite la réduction de la charge physique avant celle de la charge mentale, que ce soit par la diminution de la pénibilité des tâches ou la quantité de celles-ci.

Bonne pratique

D'une part, il faudrait poursuivre la formation des aînés. D'autre part, il faudrait orienter le personnel avec des difficultés d'adaptation vers des tâches qui lui permettront de se sentir compétent, comme des tâches de service à la clientèle ou d'autres tâches qui ne demandent pas de maîtriser les nouvelles technologies ou qui représentent un allègement de la charge, physique ou mentale.

Le niveau de compétence

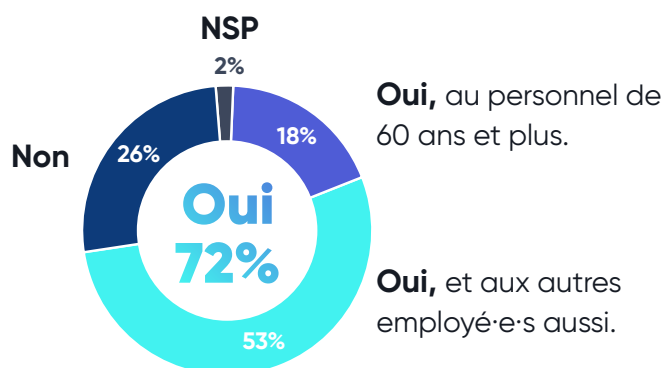
Le personnel d'expérience qui **ne possède pas de compétence précise** et qui voudrait retourner travailler va se tourner vers des postes dans les domaines du service à la clientèle,

de la logistique ou encore de la sécurité. Cependant, les conditions initiales de travail de ces activités peuvent parfois paraître moins alléchantes pour le personnel de 60 ans et plus.

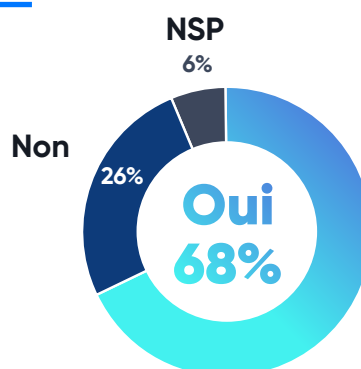
Bonne pratique

Pour ces gens, la réponse est un emploi avec des conditions flexibles qui correspondent à leur idéal tout en comblant les besoins de l'entreprise.

Part des entreprises offrant des horaires de travail flexible au personnel expérimenté de 60 ans et plus⁷



Part des entreprises offrant du temps partiel au personnel expérimenté de 60 ans et plus⁶



7. Données recueillies auprès d'un échantillon représentatif de la population active âgée de 18 ans et plus, ayant un pouvoir décisionnel sur l'embauche de personnel au sein de leur organisation, *Étude sur l'attraction et la rétention des travailleurs de 60 ans et plus* (avril 2023).

La santé

Blessures, maladies, invalidités... la santé physique d'une personne d'expérience est un risque autant pour l'entreprise que pour la personne elle-même.

« La santé occasionne énormément d'incertitudes quant à la durée de l'emploi des personnes d'expérience, même si elle peut être un enjeu pour tous les groupes d'âge. »

Bonne pratique

Dans ce contexte, il est important que l'employeur adopte des pratiques sécuritaires favorables au personnel vieillissant : effectuer des diagnostics sur les conditions de travail afin de repérer des postes à risque, analyser des facteurs de risques, mettre en place un bilan des conditions de travail sur ces postes, entreprendre l'analyse ergonomique de postes, etc.

Aller plus loin:

[L'ergonomie au travail au service de la main-d'œuvre vieillissante](#)



Comment recruter le personnel de 60 ans et plus?

Les techniques de recrutement du personnel expérimenté de 60 ans et plus sont variées, mais peuvent demander une certaine adaptation tant à l'égard de la personne concernée que du choix des canaux.

Ces derniers peuvent s'avérer plus « conventionnels ». En effet, un certain nombre de ces candidats et candidates ne maîtrisent pas la technologie. Il est alors nécessaire de se tourner vers un contact physique et humain pour les recruter.

Plus du deux tiers des personnes interrogées (**67 %**) s'accordent à dire qu'il serait pertinent pour leur entreprise de mettre en place des pratiques ciblées afin de retenir ou attirer des personnes de 60 ans et plus.

Moyens privilégiés pour rejoindre le bassin de main d'oeuvre de 60 ans et plus⁸



Aller plus loin: [Où recruter le personnel expérimenté?](#)

8. Données recueillies auprès d'un échantillon représentatif de la population active âgée de 18 ans et plus, ayant un pouvoir décisionnel sur l'embauche de personnel au sein de leur organisation, *Étude sur l'attraction et la rétention des travailleurs de 60 ans et plus* (avril 2023).

Avec la participation financière de:

