

# carrefour RH

carrefourrh.org



## PERSONNEL D'EXPÉRIENCE - UNE SOLUTION À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

Avec la participation financière de

Québec 

Une initiative de

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés



<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>DISPONIBILITÉ</b> .....	<b>5</b>
<b>APPORT À L'ORGANISATION</b> .....	<b>6</b>
<b>CONTRIBUTION À LA DIVERSITÉ ET À L'INCLUSION</b> .....	<b>7</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>8</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>8</b>

## Droit d'auteur

---

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) sont interdits sans le consentement écrit de l'**Ordre des conseillers en ressources humaines agréés**.

Par contre, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

## Avis d'utilisation

---

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit toujours être adapté selon le contexte, les besoins de votre organisation ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique. Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin. Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leurs égards.

## Équipe de rédaction

---

### Coordonnatrice de la rédaction

**Anne Labonté, CRHA**

---

### Rédaction

**Équipe Axxel RH inc.**

---

### Révision du contenu

**Philippe Bibeau, CRHA**

Conseiller, développement professionnel

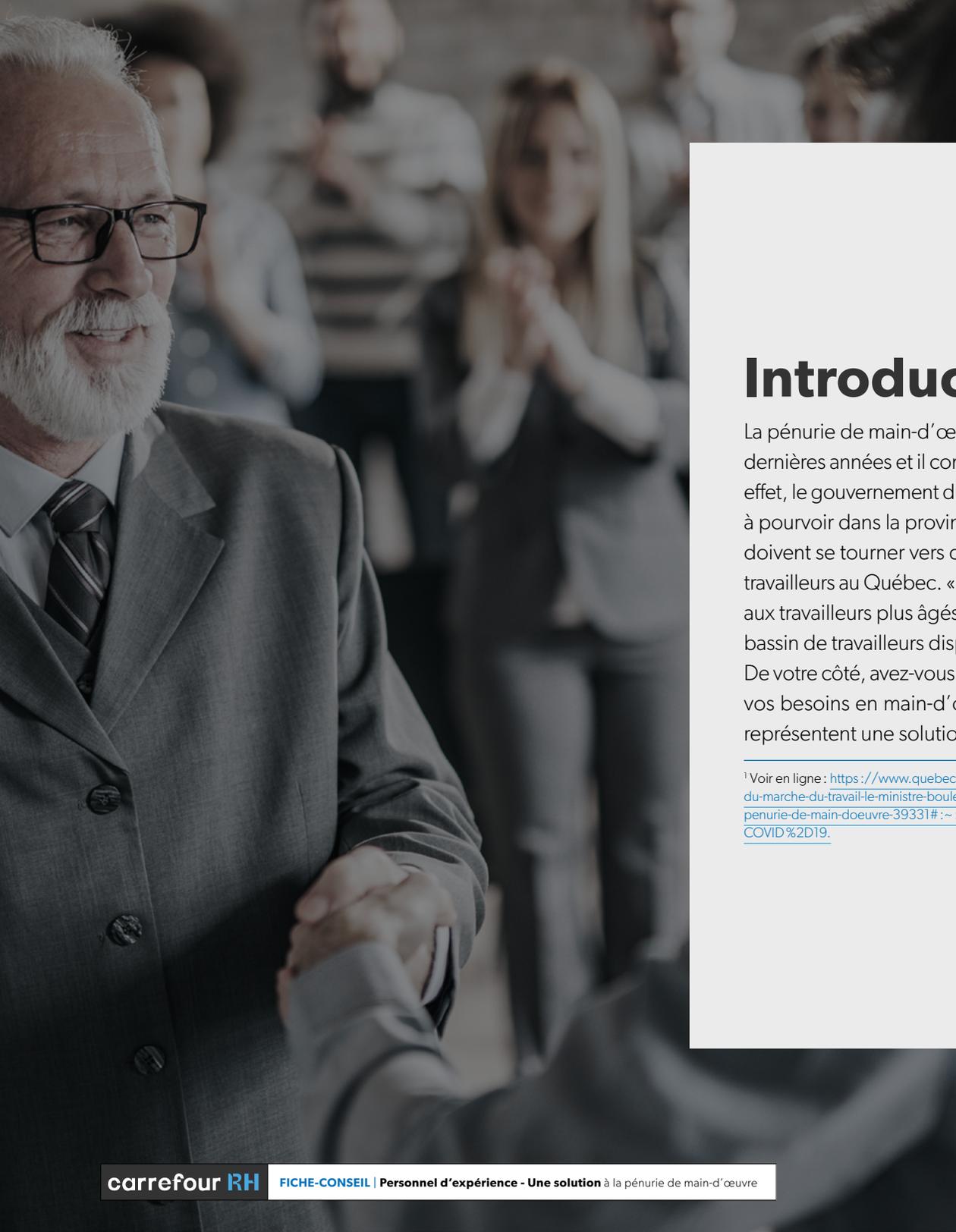
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

---

### Collaboration

**La compétence n'a pas d'âge**

[lacompetencenapasdage.com](http://lacompetencenapasdage.com)



## Introduction

La pénurie de main-d'œuvre est un sujet qui a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années et il continuera d'en faire couler dans la prochaine décennie. En effet, le gouvernement du Québec estime qu'environ 1,4 million d'emplois seront à pourvoir dans la province pour la période de 2021 à 2030<sup>1</sup>. Les organisations doivent se tourner vers différentes solutions pour contrer l'enjeu du manque de travailleurs au Québec. « Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, le recours aux travailleurs plus âgés est perçu, à juste titre, comme une façon d'accroître le bassin de travailleurs disponibles au Québec » (Institut du Québec, 2022, p. 6). De votre côté, avez-vous déjà considéré le personnel d'expérience pour combler vos besoins en main-d'œuvre? Cette fiche-conseil vous explique pourquoi ils représentent une solution avantageuse pour votre organisation.

<sup>1</sup> Voir en ligne : <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/publication-du-rapport-sur-letat-dequilibre-du-marche-du-travail-le-ministre-boulet-reaffirme-limportance-des-mesures-prises-pour-relever-les-defis-lies-a-la-penurie-de-main-doeuvre-39331#:~:text=On%20estime%2C%20de%202021,effets%20de%20la%20COVID%2D19.>

# Disponibilité

Le manque de main-d'œuvre peut avoir des conséquences majeures sur votre organisation (FCEI, 2022), entre autres :

- Surcharge de travail pour les employés
- Ralentissement de service et de la production
- Perte de ventes
- Annulation de contrats avec des clients
- Perte de clients



*Effectivement, 65 % des entreprises  
davantage touchées  
par la pénurie de main-d'œuvre  
sont plus susceptibles de connaître  
une faible croissance.*

BDC, 2018

## ENTRE AUTRES STRATÉGIES POUR PALLIER LES RÉPERCUSSIONS LIÉES À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE, VOUS POUVEZ :

### Attirer et recruter du personnel d'expérience

- Il y a actuellement une forte concurrence pour recruter des talents dû à la rareté des travailleurs spécialisés ce qui peut rendre le processus de recrutement d'un nouvel employé plus long et ainsi entraîner des conséquences fâcheuses sur votre organisation. Pourquoi ne pas tirer avantage du fait que parmi le personnel d'expérience, certaines personnes sont disponibles immédiatement et sont surtout motivées à poursuivre leur carrière plus longtemps ou même revenir sur le marché du travail?

### Maintenir à l'emploi votre personnel d'expérience

- En 2021 au Québec, le taux d'activité des 60 à 69 ans était de 39,1% (CPQ, 2022). Il s'agit-là d'un bassin de main-d'œuvre composé de ressources expérimentées que vous pouvez maintenir en poste dans votre organisation plus longtemps. D'ailleurs, maintenir en poste votre personnel d'expérience, c'est payant! En effet, des économies peuvent être réalisées sur les coûts liés aux processus de sélection, recrutement, formation ainsi qu'aux heures supplémentaires pouvant être nécessaires pour pallier le manque de main-d'œuvre (FCCQ, 2018).

**POUR ACCÉDER À DES STRATÉGIES SUR L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DU PERSONNEL D'EXPÉRIENCE, VOUS POUVEZ CONSULTER LES FICHES :**

- [carrefourrh.org/outils/fiches-conseils](https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils)

Vous avez également avantage à travailler en équipe avec votre conseiller en ressources humaines agréé pour la mise en place de diverses initiatives.

# Apport à l'organisation

Chez le personnel d'expérience, on retrouve plusieurs caractéristiques qui sont très prisées dans les organisations et appréciées des gestionnaires.



*« Ne pas tenir compte de leur potentiel prive l'organisation d'une source de connaissances et d'expertise, ainsi que d'un degré de qualité et d'engagement précieux en temps de pénurie et de compétitivité. »*

FCCQ, 2018, p.17

Voici certaines compétences qu'on retrouve généralement chez le personnel d'expérience (FCCQ, 2018; Association québécoise de gérontologie, 2017):

- Sont plus rapidement autonomes;
- Font preuve de loyauté;
- Ont un bon jugement;
- Sont des modèles de la culture organisationnelle;
- Ont besoin de peu de supervision;
- Sont fiables;
- Sont responsables;
- Sont dévoués;
- Sont engagés;
- Leur expérience leur confère une bonne crédibilité;
- Possèdent un bon réseau de contacts.

## LA COMPÉTENCE

- Grâce à leurs nombreuses années d'expérience, les travailleurs expérimentés ont développé diverses compétences. Non seulement ils possèdent un solide bagage technique, mais c'est également leur savoir-être qui s'est développé aux fil des années. Les travailleurs expérimentés peuvent s'avérer des experts tant sur le plan technique qu'humain pour votre organisation (CQRHT, p. 3). Les études montrent que, selon les gestionnaires, la productivité des travailleurs expérimentés est supérieure à celle de leurs pairs plus jeunes avec tout ce que cela peut représenter en termes de gain de compétitivité et de qualité (FCCQ, p.3).
- Leur expertise est également un avantage pour vos autres travailleurs. « On remarque un appétit pour les travailleurs expérimentés de transmettre leurs connaissances aux employés plus jeunes et d'exercer un rôle de formateurs » (CPQ, 2022).

## L'ENGAGEMENT

- Leur haut degré d'engagement fait d'eux des modèles de la culture organisationnelle (FCCQ, p.17).
- 61 % des employeurs sondés par le Conseil du patronat du Québec ont dénoté que les travailleurs expérimentés ont un engagement envers l'organisation plus élevé que la moyenne des employés (CPQ, 2022).
- Les travailleurs expérimentés sont également perçus comme plus loyaux que leurs collègues moins âgés. Des études faites aux États-Unis et en Nouvelle-Zélande démontrent que la durée d'occupation de l'emploi est de six ans pour les travailleurs expérimentés comparativement à 18 mois pour les travailleurs plus jeunes (FCCQ, 2018, p.16).

# Contribution à la diversité et à l'inclusion

Dans le marché actuel de l'emploi, il est important d'adopter des pratiques qui sauront vous démarquer des autres employeurs et ainsi, inciter les meilleurs talents à rejoindre votre organisation. La diversité et l'inclusion font aujourd'hui partie des pratiques qui vous permettent de vous positionner comme employeur de choix (Entreprises Québec, 2021).

*« La diversité se caractérise par la variété des personnes et des idées présentes au sein d'une entreprise. Elle peut s'exprimer de nombreuses manières (...) comme par l'âge. »*

Entreprises Québec. Gestion de la diversité et inclusion de la main d'oeuvre, 2021

Avoir une main-d'œuvre expérimentée exprime, dans le marché, le message que vous êtes un employeur ouvert à la diversité et que vous contribuez à un milieu de travail sain et exempt d'âgisme. Cela démontre l'importance que vous accordez non seulement à la diversité, mais aussi à l'inclusion dans votre milieu de travail.

De plus, avoir une main-d'œuvre diversifiée et avoir des pratiques d'inclusion dans votre organisation, vous apportent plusieurs avantages :

<b>AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ÉQUIPE</b>	« Un article du Harvard Business Review affirme que travailler dans une équipe sous le signe de la diversité permet de faire sortir les employés de leur zone de confort, et par ricochet, d'améliorer leurs performances. » (HEC Paris, 2018)
<b>AMÉLIORATION DE LA COMPRÉHENSION DE VOS DIFFÉRENTES CLIENTÈLES</b>	« L'un des principaux avantages de la diversité est qu'elle permet aux entreprises d'approfondir leur compréhension de la clientèle. » (HEC Paris, 2018) En mettant à profit les connaissances et expériences de chaque génération, votre entreprise est davantage en mesure de comprendre sa clientèle et de répondre efficacement à ses besoins.
<b>AMÉLIORATION DE LA CRÉATIVITÉ ET DE L'INNOVATION</b>	« Lorsqu'ils travaillent dans un groupe diversifié, les membres de l'équipe ne tiennent pas pour acquis que les autres savent ce qu'ils savent et sont donc plus susceptibles de partager des informations et des idées. » (Takagi, 2019)
<b>AMÉLIORATION DES MÉCANISMES DE PRISE DE DÉCISION ET DE RÉOLUTION DE PROBLÈME</b>	« La diversité peut contribuer utilement à l'innovation liée à la prise de décision et à la résolution de problème en apportant des perspectives différentes, un vaste éventail de compétences et une évaluation critique plus robuste. » (Carrefour RH, 2011)

# Conclusion

Considérer rapidement vos besoins en ressources humaines est primordial pour conserver la compétitivité de votre organisation. Le maintien et l'attraction du personnel d'expérience représentent des solutions logiques à l'enjeu de pénurie de main-d'œuvre. Ce bassin offre des ressources disponibles, compétentes, autonomes, dévouées et engagées. N'est-ce pas là les caractéristiques principales que vous recherchez chez vos employés? Faire appel à ce bassin de main-d'œuvre afin de les maintenir en emploi ou de les réintégrer au marché du travail vous permet d'avoir accès à toute la richesse qu'apporte une main-d'œuvre diversifiée en plus d'un riche bagage d'expérience.

## Bibliographie

Association québécoise de gérontologie. (2017) *Dossier travailleurs âgés générations au travail réussir ensemble!* Revue trimestrielle Vie et vieillissement. Volume 14, no 2.

BDC. (2018) *Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace*. [Pénurie de main-d'œuvre au Canada : un problème tenace – Étude \(bdc.ca\)](#)

Carrefour RH. (2011) *La diversité : un puissant levier d'innovation*. Revue RH. [La diversité : un puissant levier d'innovation \(carrefourrh.org\)](#)

Conseil du Patronat du Québec. (2022) *Projet « séduction 60-69 ans »*. Revue de la littérature et des sondages d'opinion

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. (2022) *Impact financier des pénuries de main-d'œuvre au Québec*. [Impact financier des pénuries de main-d'œuvre au Québec \(cfib-fcei.ca\)](#)

Fédération des chambres de commerce du Québec. (2018) *Les travailleurs expérimentés : un potentiel sous-exploité*.

Gouvernement du Québec. (2021) *Gestion de la diversité et inclusion de la main-d'œuvre*. [Gestion de la diversité et inclusion de la main-d'œuvre | Entreprises Québec \(gouv.qc.ca\)](#)

HEC Paris. 2018. *Quels sont les principaux bénéfices de la diversité au travail?* HEC Paris. [Quels sont les principaux bénéfices de la diversité au travail? | HEC Paris](#)

Ménard, É. (2022) *Comprendre la pénurie de main-d'œuvre au Québec*. Le Devoir. [Comprendre la pénurie de main-d'œuvre au Québec | Le Devoir](#)

La compétence n'a pas d'âge. (s.d.) *Le programme de la compétence n'a pas d'âge*. [La compétence n'a pas d'âge \(lacompetencenapasdage.com\)](#)

Takagi, J. (2019) *La diversité et l'inclusion peuvent-elles être une source d'innovation et de performance*. *Essec Business School*. [La diversité et l'inclusion peuvent-elles être une source d'innovation et de performance? \(essec.edu\)](#)

Payette, M. (2008). *Vers une stratégie d'emploi des personnes de 50 ans et plus dans l'industrie touristique*. Conseil québécois des ressources humaines en tourisme.

# carrefour RH

[carrefourrh.org](http://carrefourrh.org)

1200, av. McGill College - 14<sup>e</sup> étage  
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

[info@ordrecrha.org](mailto:info@ordrecrha.org)

Une initiative de

## CRHA

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

Avec la participation financière de

Québec 

Édité en septembre 2023 | Tous droits réservés