



MILIEUX DE TRAVAIL AMIS DES AÎNÉS :
Promouvoir la participation des travailleurs âgés



Ce document a été préparé conjointement par le Forum fédéral, provincial et territorial des ministres responsables des aînés. Le Forum est un groupe intergouvernemental constitué pour partager des informations, pour discuter des enjeux nouveaux et émergents sur les aînés, et pour travailler en collaboration sur des projets clés.

La participation du Québec à la production de ce document visait le partage d'expertises, d'informations et de bonnes pratiques. Cependant, le Québec ne souscrit ni ne participe à des approches pancanadiennes intégrées dans ce domaine et entend continuer d'assumer pleinement ses responsabilités auprès des aînés au Québec.

Vous pouvez obtenir cette publication en communiquant avec :

Services des publications

Ressources humaines et Développement des compétences Canada
140, promenade du Portage
Portage IV, 10^e étage
Gatineau (Québec)
K1A 0J9

En ligne : www12.rhdcc.gc.ca

Ce document est offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes qui utilisent un téléscripneur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2012

Papier

N° de cat. : HS4-114/2012
ISBN : 978-1-100-54406-9

PDF

N° de cat. : HS4-114/2012F-PDF
ISBN : 978-1-100-99730-8

RHDCC

N° de cat. : ISSD-101-09-12



Table des matières

Pourquoi est-il important de recruter et de maintenir en poste des travailleurs âgés?	1
Pourquoi envisager d'avoir recours à des travailleurs âgés?	2
Idées fausses sur les travailleurs âgés	3
Comment recruter en vue de se doter d'une main-d'œuvre inclusive et intergénérationnelle	4
Comment appuyer et maintenir en poste une main-d'œuvre intergénérationnelle	5
Par où commencer?	10
Études de cas sur l'embauche et le maintien de travailleurs âgés	11
Pour en savoir plus sur vos obligations	18

Pourquoi est-il important de recruter et de maintenir en poste des travailleurs âgés?

À titre d'employeur, votre capacité d'attirer à votre service et de maintenir en poste une main-d'œuvre expérimentée et compétente constitue une clé de votre réussite. Cependant, les changements démographiques qui surviennent peuvent mettre grandement au défi votre capacité d'attirer et de maintenir en poste les travailleurs dont vous avez besoin. Les employeurs doivent intervenir dès maintenant pour s'assurer d'être bien préparés et adéquatement positionnés pour parvenir à surmonter les défis qui se profilent à l'horizon.

Rappelons les faits suivants :

- La population canadienne vieillit rapidement, ce qui s'explique par des facteurs comme une espérance de vie plus longue, un taux de natalité moins élevé et le vieillissement de la génération du baby-boom (c. à d. de la génération des personnes nées entre 1946 et 1965).
- En 2011 :
 - o un Canadien sur sept était un aîné de 65 ans ou plus et Statistique Canada prévoit que d'ici 2036, cette proportion augmentera : presque un Canadien sur quatre (25 %) sera un aîné;
 - o la première vague de la génération du baby-boom célébrait son 65^e anniversaire de naissance;
 - o un travailleur canadien sur six était un travailleur âgé, alors que la proportion était d'un travailleur sur neuf en 2001.

On s'attend à ce que ces changements aient des répercussions sur le bassin de main-d'œuvre et sur votre capacité d'attirer et de maintenir en poste des travailleurs compétents. Bien qu'on ne s'attende pas à une pénurie de main-d'œuvre généralisée à moyen terme, on prévoit que des pénuries de main-d'œuvre pourraient se produire dans certaines professions et certains secteurs de l'économie en raison d'un nombre insuffisant de travailleurs ayant les compétences nécessaires pour remplacer ceux qui prendront leur retraite¹.

Du point de vue des employeurs, cette situation pourrait engendrer une perte de connaissances, de compétences et d'expériences, qui seront difficiles à remplacer. En outre, parmi les conséquences, on s'attend à une réduction des niveaux d'efficacité et de productivité², à une hausse des coûts de formation³ ainsi qu'à une augmentation des coûts salariaux et des coûts associés aux avantages sociaux⁴.

Du point de vue des employés, la perspective de la retraite dite « traditionnelle » n'est pas attrayante pour de nombreux travailleurs canadiens ayant atteint l'âge de la retraite. En effet, un grand nombre de ces personnes ont envie de poursuivre leurs activités professionnelles au-delà de l'âge usuel de la retraite, et ce, pour des raisons qui ne sont pas exclusivement de nature financière.

Les employeurs, dont vous faites partie, se voient ainsi offrir une formidable occasion d'élaborer et de mettre en œuvre de nouvelles approches et stratégies en vue de recruter et de maintenir en poste les travailleurs âgés et de leur permettre de jouer un rôle important.

Le Forum fédéral, provincial et territorial des ministres responsables des aînés a préparé le présent guide pour vous aider à comprendre comment les travailleurs âgés peuvent contribuer à votre organisation. Vous découvrirez certaines des stratégies sur lesquelles vous pourriez vous appuyer pour mobiliser les travailleurs âgés et contribuer par le fait même à l'établissement d'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive.

Pourquoi envisager d'avoir recours à des travailleurs âgés?

Plusieurs raisons peuvent vous motiver à accorder une place aux travailleurs âgés dans votre effectif. Parmi les avantages figurent les suivants :

- Assurer un transfert harmonieux des connaissances, des compétences et des expériences de votre organisation à vos leaders de demain, en même temps qu'aux secteurs qui ont besoin d'une expertise spécialisée.
- Réduire éventuellement le roulement du personnel et les coûts associés à l'embauche, à la formation et à l'orientation des nouveaux employés. En effet, les travailleurs âgés ont généralement tendance à demeurer au service de leur employeur plus longtemps, ce qui se traduit par une réduction des coûts associés à l'embauche et à la formation des nouveaux employés⁵.
- Conférer une valeur ajoutée à votre organisation en tirant parti des réseaux, des connaissances et des expériences des travailleurs âgés.
- Demeurer concurrentiel en attirant et en maintenant en poste des travailleurs âgés afin d'atténuer les effets des changements qui se produisent dans la population active.
- Pouvoir éventuellement augmenter la productivité, car les travailleurs âgés ont généralement une solide éthique de travail. De plus, ils travaillent bien en équipe et ils n'ont besoin que de très peu de supervision⁶.

Idées fausses sur les travailleurs âgés

Les recherches démontrent également que les travailleurs âgés souhaitent vivement demeurer à jour en acquérant constamment des connaissances et en tirant parti de leurs capacités, et ce, même à l'approche de leur départ à la retraite. De nombreux travailleurs âgés veulent quitter une organisation en sachant qu'ils ont contribué à faire une différence⁷.

Mythe : Les travailleurs âgés sont moins productifs.

Fait : L'âge n'a aucune incidence sur les facultés intellectuelles et sur la capacité d'effectuer des tâches de routine ou répétitives. Les recherches démontrent plutôt que les travailleurs qui réalisent les mêmes tâches pendant un certain nombre d'années sont heureux de profiter de l'expérience professionnelle acquise. À titre d'employeur, vous pouvez également tirer parti de cette expérience. Cependant, il est vrai que les forces physiques commencent à s'atténuer avec l'âge. Dans les cas où la force physique constitue un élément clé du rendement, on pourrait s'attendre à une légère baisse de productivité⁸.

Mythe : Les travailleurs âgés prennent rapidement leur retraite.

Fait : Les employés perçoivent de moins en moins la retraite comme un événement fixé dans le temps, mais plutôt comme un processus graduel. De nombreux travailleurs âgés envisagent de continuer à faire partie des rangs de la population active d'une manière ou d'une autre après avoir quitté leur occupation professionnelle principale⁹. Statistique Canada a mené un sondage auprès de travailleurs âgés de 50 à 75 ans. Parmi les sujets interrogés qui travaillaient et qui n'avaient jamais pris leur retraite (ce groupe représentait approximativement 78 % de l'échantillon), plus de la moitié ont indiqué qu'ils envisageaient de continuer à travailler à temps partiel une fois qu'ils auraient pris leur retraite¹⁰.

Mythe : Former les travailleurs âgés, qui sont susceptibles de prendre leur retraite, ne s'avère pas rentable.

Fait : Les travailleurs âgés ont tendance à être loyaux et sont moins susceptibles de changer d'emploi fréquemment. Ceci est particulièrement vrai quand ils savent que leurs efforts sont appréciés et qu'ils ne sont pas forcés de prendre leur retraite à un certain âge. En ce qui concerne la retraite obligatoire, partout au Canada, les gouvernements ont adopté des lois sur les droits de la personne, qui interdisent la discrimination fondée sur l'âge au travail, avec certaines exceptions.

Dans une économie axée sur le savoir, la période de récupération des investissements dans la formation est en voie de diminuer pour tous les

travailleurs, ce qui signifie qu'il est probable que l'argent dépensé pour la formation de travailleurs âgés sera récupéré avant que ceux-ci partent à la retraite.

Mythe : Les travailleurs âgés sont moins réceptifs à la formation.

Fait : Les membres de la génération du baby-boom préfèrent travailler dans un milieu stimulant et mobilisateur où ils sont en mesure de progresser sur le plan professionnel et d'améliorer leurs compétences¹¹. Une étude sur la formation professionnelle menée par Statistique Canada auprès de travailleurs âgés démontre que, parmi les travailleurs de 55 à 64 ans, le taux de participation aux activités de formation organisées par l'employeur a plus que doublé entre 1991 et 2008. L'étude a également démontré que les travailleurs âgés étaient moins susceptibles de faire état d'obstacles à la formation¹².

Comment recruter en vue de se doter d'une main-d'œuvre inclusive et intergénérationnelle

Les employeurs adoptent souvent des pratiques d'embauche qui appuient le recrutement et le maintien en poste des employés les plus compétents. Un nombre sans cesse croissant d'employeurs perçoivent désormais les travailleurs âgés comme une ressource non exploitée, c'est pourquoi ils ont entrepris de mettre de l'avant des approches inédites pour recruter et fidéliser cette main-d'œuvre. Bien que leurs initiatives portent fruit, les pratiques de recrutement actuelles ne sont pas toujours bien adaptées pour attirer des travailleurs âgés. Attardons-nous aux considérations qui suivent.

Une main-d'œuvre inclusive et intergénérationnelle compte sur une représentation de tous les groupes d'âge.

Stratégie de recrutement. De nombreux employeurs ont recours au recrutement en ligne parce que cette méthode s'avère à la fois pratique et rentable. Cependant, bien que de nombreux chercheurs d'emploi âgés surveillent les sites d'emplois, plusieurs autres consultent la section des petites annonces des journaux ou des revues spécialisées, à s'adresser à une agence de placement ou à s'appuyer sur des réseaux ou leurs contacts personnels. Si vous souhaitez avoir accès à un bassin de candidats potentiels qui soit plus diversifié, vous devriez réfléchir à la façon dont vous abordez la question du recrutement et où vous recrutez. Voici quelques suggestions au chapitre du recrutement :

- Faire passer des annonces dans les publications (en ligne ou imprimées) s'adressant aux personnes âgées de 50 ans et plus, dans les journaux locaux, dans les revues spécialisées ainsi qu'à des postes de radio locaux.

- Communiquer avec diverses organisations, comme une chambre de commerce ou des organismes locaux intervenant auprès des aînés ou des retraités.
- Implanter un programme de présentation des employés.
- Retenir les services d'une agence de recrutement¹³.

Contenu des annonces. Réviser vos annonces pour faire en sorte qu'elles soient les plus neutres possibles sur le plan de l'âge. Pour attirer des travailleurs âgés, précisez dans vos annonces que vous cherchez des candidats qui possèdent des atouts liés à la maturité et à l'expérience.

Présélection. Examinez la façon dont votre organisation passe en revue les curriculum vitae et les demandes d'emploi pour veiller à ce que l'âge ne constitue pas un critère pour exclure des candidats qualifiés.

Processus d'entrevue. Revoyez périodiquement le processus d'entrevue en place pour déterminer s'il est aussi neutre et impartial que possible. Votre organisation pourrait même envisager de former un jury de sélection composé de membres de différents groupes d'âge.

Comment appuyer et maintenir en poste une main-d'œuvre intergénérationnelle

Vous pouvez attirer et maintenir en poste une main-d'œuvre solide et efficace en procédant de diverses façons. Les stratégies présentées ci-dessous pourraient contribuer au bien-être financier, intellectuel et social de votre effectif.

Souplesse. Quel que soit leur âge, les travailleurs d'aujourd'hui souhaitent jouir d'une plus grande souplesse quant à la façon de travailler, à l'horaire et au lieu de travail. Voici quelques exemples de modalités de travail souples.

- Semaine de travail comprimée/horaire variable
La semaine de travail régulière est ramenée à moins de cinq jours, mais les employés s'acquittent néanmoins d'une pleine charge de travail hebdomadaire en ayant un horaire quotidien plus long. À titre d'exemple, des employés pourraient avoir un horaire de quatre jours de 10 heures de travail ou de trois jours de 12 heures de travail.

Selon l'Enquête sur les travailleurs âgés, plusieurs personnes continueraient de travailler si elles pouvaient travailler à temps partiel (47 %), toucher leur pension tout en étant rémunérées (38 %) ou travailler de leur domicile (35 %).

- **Partage d'emploi**
Une situation où deux personnes travaillent à temps partiel ou selon un horaire réduit pour faire un travail qui incomberait normalement à une seule et même personne. La rémunération est répartie entre les deux travailleurs.
- **Télétravail**
Le fait de travailler de son domicile tout en étant en communication avec son lieu de travail par des moyens électroniques (comme le téléphone, le courriel et le télécopieur). Les télétravailleurs peuvent travailler de leur domicile à titre occasionnel ou sur une base régulière.
- **Affectation dans le cadre de projets**
Dans ce type de situation, le mandat est clairement défini et il doit être réalisé dans un délai prescrit. Selon la nature du projet, on peut envisager un travail à plein temps, à temps partiel ou sur une base contractuelle.
- **Congé non rémunéré pour une courte ou une longue période**
Grâce à une entente avec l'employeur, l'employé peut prendre un congé prolongé de son emploi (par exemple, un congé de deux mois). Durant ce congé, l'employeur ne verse pas de salaire à l'employé, mais ce dernier conserve son statut dans l'organisation.

Ces types de modalités de travail permettent aux employés d'établir un certain équilibre entre leurs engagements à l'égard de leur employeur, de leur communauté, de leur famille et d'eux-mêmes. À titre d'exemple, un horaire variable pourrait répondre aux besoins d'un jeune parent ou d'un travailleur plus âgé qui s'occupe d'un parent âgé. D'ordinaire, les modalités de travail souples aident les employés à gérer leurs nombreuses priorités, y compris sur le plan professionnel. En vous dotant de politiques et de pratiques souples, vous parviendrez à maintenir un milieu de travail positif.

Formation. La formation est une composante importante de toute stratégie de maintien en poste des employés, y compris des travailleurs âgés. Préparer un plan de formation annuel avec chaque employé peut contribuer à assurer leur maintien en poste, puisqu'ils pourront ainsi voir leur carrière progresser au sein de votre organisation.

Dans certains cas, il peut être bon d'aider les travailleurs âgés à acquérir les compétences pour s'adapter à l'évolution des moyens technologiques et à l'implantation de nouvelles pratiques en milieu de travail. La formation sur la diversité à l'intention des gestionnaires et des employés constitue une autre façon de favoriser un milieu de travail inclusif sur le plan de l'âge.

Nouvelles possibilités. Même s'ils travaillent depuis longtemps au sein de votre organisation, vos employés ont besoin de relever des défis professionnels. Certains employeurs prévoient des changements de poste au sein de leur structure organisationnelle ou créent de nouveaux postes mieux adaptés à l'évolution des besoins, des préférences et des capacités de leurs employés. De telles mesures peuvent susciter un nouvel intérêt et rehausser le niveau de motivation de vos employés de longue date. Elles constituent aussi une occasion idéale de parfaire la formation.

On peut aider les employés à acquérir de nouvelles compétences et les inciter à mieux connaître le travail de leurs collègues en leur offrant la possibilité d'occuper un autre poste ou de travailler dans un autre secteur pendant un certain temps ou encore en leur faisant assumer périodiquement des responsabilités différentes.

Mentorat. Les programmes de mentorat constituent un moyen rentable pour faire en sorte que le patrimoine de votre entreprise soit transféré à la prochaine génération de leaders.

Les mentors peuvent aider les travailleurs plus jeunes à acquérir les compétences pratiques qui ne peuvent être acquises que sur les lieux de travail. À l'inverse, vos employés plus jeunes qui sortent à peine de l'école peuvent intervenir sur le plan du « mentorat inversé » en faisant part à vos travailleurs âgés des dernières techniques, approches et théories.

Pour l'essentiel, les deux groupes peuvent servir de mentors, chacun d'entre eux transmettant et recevant de l'information. De telles pratiques contribuent à l'établissement d'un milieu de travail positif, axé sur la collaboration et intergénérationnel, tout particulièrement dans les cas où ces pratiques sont activement appuyées.

Planification de la relève. Vos employés chevronnés connaissent et comprennent votre organisation, et vous avez confiance en leurs capacités, leurs connaissances et leur jugement. Il importe de faire en sorte que vos travailleurs âgés puissent partager leurs connaissances et leur expérience avec leurs collègues. Des liens positifs contribueront au transfert du patrimoine de connaissances de votre entreprise d'une génération de travailleurs à la suivante.

Retraite échelonnée. Plusieurs entreprises se rendent compte qu'elles ont besoin de l'expertise de leurs employés de longue date. La retraite échelonnée permet à un employé qui approche de la retraite de continuer de travailler au sein de votre entreprise, mais en ayant une charge de travail allégée pour faciliter une transition graduelle le menant d'un travail à plein temps à la retraite à plein temps. Cette approche fait en sorte que des travailleurs âgés demeurent actifs au sein de votre organisation et continuent de transmettre les connaissances de votre milieu de travail.

La retraite échelonnée peut prendre diverses formes et notamment les suivantes :

- réduction progressive du nombre d'heures/de jours;
- travail à temps partiel (y compris le travail saisonnier et le travail temporaire);
- affectations contractuelles ou dans le cadre de projets;
- partage d'emploi.

La retraite échelonnée est une mesure qui plaît à de nombreux travailleurs âgés puisqu'elle leur permet d'accéder progressivement à la retraite, tout en continuant de jouir d'un revenu plus élevé que celui qui serait le leur s'ils partaient immédiatement à la retraite. En tant qu'employeur, l'avantage de cette mesure tient au fait qu'elle permet de conserver à votre emploi des travailleurs compétents qui, s'ils ne pouvaient profiter d'une telle souplesse, pourraient tout simplement avoir pris leur retraite. Enfin, cette mesure retarde le moment où vous devrez engager des dépenses associées au recrutement et à la formation de nouveaux employés, tout en favorisant le transfert des connaissances et le mentorat.

Rappel d'employés à la retraite. Certaines entreprises et organisations ont entrepris de mettre sur pied des programmes en vertu desquels elles peuvent rappeler des travailleurs à la retraite pour qu'ils apportent leur aide en période de pointe. À titre d'exemple, certaines entreprises ont chargé l'un de leurs employés de demeurer en contact avec le personnel à la retraite, tandis que d'autres ont dressé des listes ou établi des bases de données d'employés à la retraite qui sont disponibles pour travailler.

Réforme des pensions. Auparavant, la perspective de réintégrer les rangs de la population active ne souriait pas à de nombreux travailleurs âgés à cause des répercussions négatives qu'avait cette décision sur leur pension. Cependant, de récentes réformes des pensions ont permis aux travailleurs à la retraite de retourner au travail tout en continuant de toucher leur pension. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la récente réforme des pensions, veuillez consulter Service Canada au sujet du Régime de pensions du Canada et les autorités provinciales responsables des régimes de pension privés (et, au Québec, du Régime de rentes du Québec).

Santé et bien-être. Plusieurs employeurs ont entrepris de mettre en œuvre des « programmes de bien-être » officiels. Parmi les programmes offerts, mentionnons les suivants : évaluation ergonomique des postes de travail et particulièrement des chaises; défraiement des coûts associés à l'adhésion à un club d'entraînement; installations sportives sur les lieux du travail; consultation d'experts en matière de bien-être, comme des diététistes; examens de dépistage en milieu de travail.

Il a été démontré que les examens de santé et les évaluations du niveau de stress des employés permettent de réduire les absences pour des raisons de santé, en plus d'accroître le niveau de satisfaction des employés et de repousser éventuellement le départ à la retraite.

Programmes d'avantages sociaux exhaustifs. Les travailleurs âgés se montrent généralement plus intéressés que leurs jeunes collègues aux assurances médicales et aux prestations d'assurance-maladie complémentaires. Le fait d'offrir ce genre de prestations pourrait vous aider à attirer et à maintenir en poste des travailleurs âgés. Certaines organisations ont entrepris d'offrir des avantages sociaux qui comprennent plus que l'assurance-maladie et le régime enregistré d'épargne-retraite parrainé par l'employeur, en incluant des mesures exhaustives de soutien à la famille, des programmes de bien-être, des conseils personnels et en matière de placement ainsi que d'autres mesures de soutien du même ordre visant à aider leurs employés, comme les régimes de pension agréés collectifs (RPAC). La mise en place de ce genre de programme envoie à vos employés le message qu'ils sont perçus de manière globale et que votre organisation les apprécie et les soutient.

Adaptation des milieux de travail. Toute mesure visant à faire en sorte que les milieux de travail soient accessibles sur le plan physique profite à l'ensemble des travailleurs, quels que soient leur âge ou leurs capacités. Plusieurs employeurs ont entrepris de se pencher sur les divers moyens qui permettraient de rendre les milieux de travail plus sécuritaires non seulement pour les travailleurs âgés, mais également pour tous les employés. À titre d'exemple, dans le domaine des soins de santé, on recense désormais un certain nombre d'initiatives qui visent à réduire les contraintes imposées au personnel sur le plan physique, notamment au moyen de la révision des pratiques et des lignes directrices en matière de sécurité au travail et de l'utilisation d'équipements spéciaux pour transporter et soulever les patients.

Citons un certain nombre d'autres exemples de modifications et de mesures d'aide susceptibles d'améliorer l'accessibilité à votre milieu de travail pour tous vos employés, y compris vos travailleurs âgés :

- toilettes accessibles;
- éclairage approprié des lieux de travail;
- documents en gros caractères;
- grands écrans d'ordinateur;
- postes de travail permettant de travailler en position assise et debout.

Par où commencer?

Pour vous aider à vous doter d'un effectif inclusif et intergénérationnel, vous pouvez consulter l'outil d'évaluation pour les employeurs sur les milieux de travail amis des aînés, qui accompagne le présent livret, ou la liste de suggestions ci-dessous comme guide de départ.

Participation des employés. Formez un groupe consultatif et d'action composée d'un échantillon représentatif d'employés afin de vous aider à élaborer un plan de mise en place d'un effectif inclusif et à le mettre en œuvre. Ce type d'initiative de mobilisation des employés vous aidera à gérer la perte des employés chevronnés et compétents après qu'ils auront quitté votre milieu de travail.

Profil des employés. Examinez bien le profil de vos ressources humaines afin de déterminer si votre organisation compte des représentants de tous les groupes d'âge.

Politiques et pratiques en matière de ressources humaines. Examinez les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines de votre organisation afin de vous assurer qu'elles appuient la constitution d'un effectif diversifié.

- Votre organisation offre-t-elle des modalités de travail flexibles?
- Élabore-t-elle des plans d'apprentissage pour chacun de ses employés?
- Propose-t-elle des modifications et des mesures d'aménagement des lieux de travail?
- Favorise-t-elle la formation, le mentorat ainsi que les affectations ou les projets spéciaux pour tous ses employés?

Pratiques en matière d'embauche et de recrutement. Examinez vos pratiques de recrutement et d'embauche afin de déterminer si elles intègrent les travailleurs âgés.

- Votre organisation publie-t-elle les annonces de postes à pourvoir en divers endroits?
- Revoit-elle périodiquement ses procédures et ses processus d'entrevues pour s'assurer qu'ils soient neutres sur le plan de l'âge?
- Assure-t-elle la formation des responsables d'entrevues pour éviter quelque forme de discrimination que ce soit?
- Veille-t-elle à ce que l'âge n'intervienne pas dans le processus de sélection des candidats?
- Communique-t-elle clairement ses politiques et ses pratiques neutres sur le plan de l'âge?

Formation. Appuyez tous les employés, quel que soit leur âge, pour faire en sorte que leurs compétences demeurent pertinentes et à jour. Demandez-vous si des programmes de formation visant à vous doter d'un milieu de travail inclusif et adapté aux aînés profiteraient aux membres de votre direction ainsi qu'aux responsables des ressources humaines.

Études de cas sur l'embauche et le maintien de travailleurs âgés¹⁴

Bethany Care Society

Situation

L'organisation Bethany Care Society offre des services communautaires, d'hébergement et de soins médicaux aux aînés et aux personnes handicapées de plus de cent communautés albertaines. Cette organisation gère six centres de soins, quatre complexes d'hébergement et offre un système d'intervention d'urgence 24 heures par jour.

Ce qui a été fait

L'organisation Bethany Care Society a élaboré un programme de ressources humaines personnalisé afin de cibler la cohorte des 50 ans et plus. Les objectifs étaient les suivants :

- réduire le roulement annuel du personnel de 2 % (à court terme);
- offrir aux travailleurs âgés un plus grand nombre de possibilités professionnelles et de mentorat (à long terme).

Cette organisation a recueilli les commentaires de nouveaux employés, d'employés existants et d'ex-employés en menant une enquête. Celle-ci a permis d'en apprendre beaucoup sur les employés, et notamment de découvrir ce qui suit :

- certains employés décidaient de prendre leur retraite parce qu'ils estimaient que l'horaire de travail était trop contraignant.
- plusieurs travailleurs âgés ont quitté une carrière dans le secteur lucratif parce qu'ils cherchaient un emploi plus significatif.

À la lumière de ces constatations, cette organisation :

- a décidé d'offrir à ses employés des modalités de travail plus flexibles et un ensemble intéressant d'avantages sociaux comprenant jusqu'à 18 jours de congé de maladie, trois semaines de vacances et au moins trois journées de congé flottantes par année;
- a revu ses annonces pour qu'on y fasse mention des témoignages des employés et de l'importance de l'établissement de liens. (Il est acquis que ces deux éléments retiennent l'attention des travailleurs âgés.)

L'organisation Bethany Care Society a également institué plusieurs rôles de mentorat qui permettent aux travailleurs chevronnés de partager leurs connaissances et leurs expériences avec leurs collègues. À titre d'exemple, un gestionnaire à la retraite a été embauché à plein temps afin de revoir les pratiques exemplaires en matière de contrôle et de prévention des infections et d'aider le personnel à gérer les épidémies.

L'organisation a entrepris de mettre en place de nouveaux moyens technologiques et assure la formation de son personnel. Deux travailleurs âgés dirigent le programme de formation et sont enthousiastes à l'idée de partager leurs connaissances.

Résultat

Ces mesures ont mené à l'embauche de 59 nouvelles personnes âgées de plus de 50 ans. L'organisation est en outre parvenue à rehausser, depuis janvier 2009, le niveau de maintien en poste de ses employés de 50 ans ou plus. Désormais, l'organisation Bethany Care Society ne risque plus de perdre les compétences et l'expertise acquises au fil des décennies. Au contraire, cette organisation parvient avec succès à transférer son patrimoine de connaissances à la prochaine génération de travailleurs.

Catholic Children's Aid Society of Toronto

Situation

L'organisme Catholic Children's Aid Society of Toronto (la « Société ») fournit des services de protection aux enfants de moins de 16 ans qui sont victimes d'abus et de négligence. La Société compte à son emploi 650 personnes réparties en neuf sites. Elle travaille également avec un vaste groupe de bénévoles, de familles d'accueil et de parents adoptifs. Plus de 40 % de ses travailleurs sont âgés de 50 ans ou plus.

Ce qui a été fait

Compte tenu de la nature du travail en cause, il n'est pas surprenant d'apprendre que le niveau de roulement du personnel de la Société est élevé. Pour tenter de remédier à cette situation, la Société a décidé, en 2000, d'élaborer un programme de maintien en poste des travailleurs âgés. Parmi les principaux éléments du programme figurent :

- de généreuses prestations de maladie;
- des programmes de conciliation travail-vie;
- d'importants programmes d'appui;
- un programme de congé financé;
- des initiatives positives liées à la culture en milieu de travail;
- des efforts visant à mobiliser le personnel à la retraite.

La Société a également créé un programme de préretraite qui aide ses employés à se préparer à la retraite. Ce programme prévoit notamment un accès à :

- des conseils sur la préparation à la retraite;
- des conseils en matière de soins aux aînés;
- des séminaires sur la planification de la transition du style de vie et la préparation à la retraite (ces séminaires sont également offerts aux conjoints des employés);
- des conseils financiers.

La Société entretient également des liens avec ses retraités en :

- offrant des prestations de maladie;
- publiant un bulletin trimestriel;
- rendant hommage à ses employés à la retraite, par le biais d'une cérémonie annuelle de remise de prix;
- offrant aux retraités des possibilités d'intervention à titre de bénévole au sein de la Société.

Résultat

Les mesures adoptées par l'organisme Catholic Children's Aid Society of Toronto lui ont permis de réduire le roulement des employés, de relever le niveau de maintien en poste, d'améliorer les relations avec les employés et de se doter d'un effectif compétent et stable.

Seven Oakes General Hospital

Situation

L'établissement hospitalier Seven Oakes General Hospital est une installation de soins de courte durée homologuée de 275 lits qui offre une vaste gamme de services à l'ensemble de la région de Winnipeg.

Le défi auquel l'établissement Seven Oakes était confronté tenait au fait que la moitié de son personnel avait au moins 45 ans. De plus, plusieurs de ses employés sont des infirmiers, qui sont exposés à des risques d'accident du travail, de stress et d'épuisement professionnel imputables à la nature de leur travail. En outre, les programmes de sciences infirmières du pays ne produisent pas d'infirmiers en nombre suffisant pour remplacer ceux qui peuvent prendre leur retraite.

Ce qui a été fait

Seven Oakes s'est doté, en 2001, d'une stratégie d'organisation en santé. Cette stratégie a été élaborée notamment pour d'aider les travailleurs âgés, tout particulièrement les infirmiers, et de les maintenir en poste. L'organisation a revu et remanié sa mission, sa vision et ses valeurs de manière à accorder une plus grande place à ses employés. Seven Oakes offre désormais un programme complet de bien-être en milieu de travail géré par un coordonnateur à plein temps. En outre, tous les programmes et services comptent sur leur propre équipe responsable du bien-être. L'efficacité du programme de bien-être est constamment mesurée par le biais d'un certain nombre d'indicateurs clés au rang desquels figurent l'absentéisme et les taux de maintien en poste.

Des programmes et des services ont également été mis sur pied pour aider les employés à composer efficacement avec les accidents de courte et de longue durée. On a aussi introduit un certain nombre d'autres initiatives pour les employés visant la conciliation travail-vie, au rang desquelles figurent les suivantes :

- une réduction des heures de travail;
- des départs à la retraite échelonnés;
- la possibilité de travailler à temps partiel et à titre bénévole;
- le partage du travail;
- des horaires variables;
- le télétravail;
- des politiques relatives aux congés spéciaux.

Résultat

Ces mesures ont permis de rehausser considérablement la capacité de l'établissement hospitalier de recruter et de maintenir à son service des travailleurs âgés. Elles ont également facilité le transfert des connaissances des employés de longue date aux employés plus récemment embauchés.

Merck Frosst Canada Limited

Situation

Ayant son siège social à Montréal, Merck Frosst est l'une des principales entreprises pharmaceutiques canadiennes œuvrant dans le domaine de la recherche. Elle compte sur d'importants états de service en matière d'innovation et possède environ 1 400 employés.

Ce qui a été fait

Maintenir à son service les travailleurs âgés constitue un objectif clé de Merck Frosst. À cet égard, la compagnie a posé un certain nombre de gestes significatifs pour offrir à ses employés la possibilité de relever des défis dans le cadre de nouveaux postes ou projets. De surcroît, il arrive fréquemment que les employés changent de domaine pour travailler dans de nouveaux secteurs d'activités. Cette approche favorise l'avancement au sein de l'organisation et permet de se doter d'un effectif extrêmement mobilisé. Merck Frosst a également :

- mis sur pied un comité consultatif des employés qui permet de recueillir des suggestions de changements à apporter en milieu de travail;
- créé un bulletin hebdomadaire des employés et mené des sondages auprès de ceux-ci pour veiller à ce que leurs points de vue, leurs opinions et leurs suggestions soient transmis à la direction;
- entrepris de se doter de programmes formels et informels de mentorat;
- organisé des banquets de reconnaissance annuels pour ses employés de longue date et ses employés qui partent à la retraite;
- constitué un comité des retraités pour maintenir des liens étroits avec les employés à la retraite, représenter les intérêts des retraités actuels et futurs

et porter à l'attention de la direction un certain nombre d'enjeux. Le comité organise également un dîner des retraités, gère un annuaire des retraités afin de favoriser les liens sociaux, en plus de mettre à leur disposition une ligne directe et une brochure contenant de l'information sur les pensions et l'assurance.

Merck Frosst a également créé un programme d'avantages sociaux souple qui s'adapte à l'évolution des besoins de ses employés, tout particulièrement de ceux âgés de 50 ans et plus dont la situation familiale change. Merck Frosst offre des modalités de travail flexibles afin de favoriser l'établissement d'un juste équilibre travail-vie, en plus d'un excellent régime de retraite et des outils appropriés pour se préparer à l'indépendance financière. Parmi les autres initiatives inédites figurent :

- un compte d'épargne bonifié, distinct des régimes enregistrés d'épargne-retraite, qui offre aux employés de Merck Frosst l'avantage supplémentaire de profiter d'autres déductions fiscales, tout en les aidant à épargner en vue de leur retraite (près de 25 % des cotisants sont des travailleurs âgés);
- un programme de congés planifiés pour raisons personnelles qui inclut une séance de conseils financiers. Bien que ce programme propose des congés non rémunérés, les employés continuent d'accumuler de l'ancienneté, au même titre que de l'ancienneté aux fins de la pension, et profitent de toutes les prestations d'assurance collective.

Résultat

Merck Frosst tente sans relâche d'instaurer une culture organisationnelle qui reconnaît véritablement la valeur de ses employés et améliore les mesures de soutien dont peuvent se prévaloir ses travailleurs âgés.

AltaGas Limited

Situation

AltaGas Limited est une compagnie active dans le domaine de l'infrastructure énergétique qui œuvre principalement dans les secteurs du gaz naturel, de l'électricité ainsi que des services publics réglementés. Outre son siège social en Alberta, AltaGas dispose aussi de bureaux en Colombie-Britannique. Elle compte plus de 900 employés. Du fait de son expansion rapide, AltaGas est en mesure d'offrir une multitude de possibilités de carrière à des candidats qualifiés.

Ce qui a été fait

AltaGas est consciente du rôle de ses employés à l'égard des succès obtenus jusqu'à présent et de la croissance et du développement futurs de l'organisation. Par conséquent, elle déploie des efforts afin de se doter d'un effectif solide et talentueux pour pallier d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre et combler les besoins croissants à l'égard de ses produits.

Plus particulièrement, l'organisation a mis sur pied un « bassin de ressources à la retraite ». Ce programme offre aux retraités la possibilité de travailler pour l'organisation dans le cadre de projets. Les retraités d'AltaGas sont ainsi en mesure de partager leurs connaissances et leurs compétences avec les employés actuellement en poste. Ce programme a aidé l'organisation à transférer sa culture d'entreprise, ses connaissances et ses systèmes à la prochaine génération de travailleurs.

AltaGas offre également des modalités de travail flexibles à ses employés et a étendu la portée de ses programmes d'avantages sociaux au-delà de l'âge de 65 ans.

Résultat

Dans l'ensemble, les employés ont réservé un accueil favorable aux initiatives d'AltaGas, celles-ci ayant eu une incidence positive sur la croissance, le développement et la productivité de l'effectif.

Pour en savoir plus sur vos obligations

Les employeurs devraient consulter les lois provinciales ou territoriales afin de connaître leurs obligations juridiques en matière d'égalité en milieu de travail, de responsabilités de l'employeur, de santé et sécurité au travail et de discrimination. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez communiquer avec votre gouvernement provincial ou territorial.

Les employeurs des secteurs sous réglementation fédérale devraient consulter les lois suivantes :

- *Loi sur l'équité en matière d'emploi, article 2* concernant **l'égalité en milieu de travail**.
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi, articles 5 et 6* concernant **les responsabilités de l'employeur**.
- *Code canadien du travail, partie II (Santé et sécurité au travail), articles 124 et 125* concernant **la santé et sécurité au travail**.
- *Loi canadienne sur les droits de la personne, partie I, paragraphe 3(1)* concernant **la discrimination**.

- ¹ Ressources humaines et Développement des compétences Canada, *Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2006-2015)*, 2006.
- ² Conseil national des aînés, *Consultations sur la participation au marché du travail des aînés et des personnes approchant de l'âge de la retraite et sur les relations intergénérationnelles*, octobre 2011.
- ³ Karla Thorpe, *Harnessing the Power: Recruiting, Engaging and Retaining Mature Workers*, Conference Board du Canada, 2008.
- ⁴ Marcel Mérette, « The Bright Side: A Positive View on the Economics of Aging », *Choices*, Institut de recherche en politiques publiques, 2002, vol. 8, no 1.
- ⁵ S. T. Lyons, S. W. N. Eddy et L. Schweitzer, *Generational Career Shift : Summary Report of Key Findings*, novembre 2011, <http://gencareershift.ca/wp-content/uploads/2012/02/Generationalcareershift-Final-Report-Nov-2011.pdf>.
- ⁶ J. Halbesma, J. Storozuk et H. Tilley, *Small Business and Older Workers*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2007, <http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/rr3046.pdf>.
- ⁷ S.T. Lyons, S.W. N. Eddy et L. Schweitzer, *Generational Career Shift, Summary Report of Key Findings*, novembre 2011.
- ⁸ A. Sharpe, « Is Ageing a Drag on Productivity Growth? A Review Article on Ageing, Health and Productivity: The Economics of Increased Life Expectancy », *International Productivity Monitor*, no 21, printemps 2011, p. 82 à 94.
- ⁹ K. Thorpe, *Harnessing the Power: Recruiting, Engaging and Retaining Mature Workers*, Conference Board du Canada, octobre 2008.
- ¹⁰ J. Pignal, S. Arrowsmith et A. Ness, *Premiers résultats de l'Enquête sur les travailleurs âgés*, 2008, Statistique Canada, n° au catalogue 89-646-XWF, 2010.
- ¹¹ La Fondation de psychologie du Canada en partenariat avec Desjardins Sécurité financière, *Réussir à diriger toutes les générations au travail*, 2008.
- ¹² J. Park, « Formation liée à l'emploi chez les travailleurs âgés, 2008 », Statistique Canada, *Le Quotidien*, 20 avril 2012, <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/120420/dq120420c-fra.pdf>.
- ¹³ Il convient cependant de discuter de l'importance que revêtent les travailleurs âgés pour votre organisation, car certaines agences de recrutement pourraient éviter de vous recommander des travailleurs âgés ou les exclure à l'étape de la présélection.
- ¹⁴ Barbara Jaworski, « How to Engage the 50-Plus Worker and Beat the Workforce Crisis », adaptation pour *KAA BOOM*, Trafford Publishing, 2007.