



Maintenir et ramener les travailleurs expérimentés en emploi

Guide de bonnes pratiques pour les employeurs

Diane-Gabrielle Tremblay
et Sarah Nogues



Maintenir et ramener les travailleurs expérimentés en emploi

Guide de bonnes pratiques pour les employeurs

Diane-Gabrielle Tremblay
et Sarah Nogues

Université TÉLUQ
Université du Québec
Québec (Québec) Canada
2017



Ce document est utilisé dans le cadre du cours *Séminaire thématique en gestion des ressources humaines* (ADM 4025) offert par l'Université TÉLUQ.

Tous les droits de reproduction, de traduction et d'adaptation, en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sont réservés.

Illustrations : Sarah Nogues

© Université TÉLUQ, 2017

ISBN 978-2-7624-2585-7 (Version imprimée)

ISBN 978-2-7624-2588-8 (Version PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

Édité par :

Université TÉLUQ

Université du Québec

455, rue du Parvis

Québec (Québec) G1K 9H6

Canada

Table des matières

Notes biographiques	2
1. Main-d'œuvre vieillissante et travailleurs proches aidants : les défis du vieillissement démographique	3
2. Les travailleurs expérimentés et l'emploi	4
2.1. Vieillissement de la main-d'œuvre : constats majeurs	4
2.2. Caractéristiques saillantes des travailleurs expérimentés	6
3. Les proches aidants et le travail	8
3.1. Qui sont les proches aidants?	8
3.2. Quelles conséquences pour les entreprises?	8
3.3. Quelles pistes d'action?	9
4. Les bonnes pratiques en entreprise	10
Analyse de cas	11
Association Midi-Quarante	11
Rona	15
St-Hubert	19
Groupe Bellon Prestige	23
Synthèse et recommandations	26
Conclusion	30
Références bibliographiques	31

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 tout autre qui pourrait être expérimenté. 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'est-à-dire des enfants ou des personnes âgées avec incapacités).

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

- **Axe 1. Conciliation emploi famille (CEF)**
- **Axe 2. Vieillesse et Fin de carrière (FIC)**
- **Axe 3. Milieux de vie, Politiques familiales municipales (VIE)**

Pour nous joindre / to contact the CURA :

Diane-Gabrielle Tremblay,

Directrice ARUC-GATS, Université TÉLUQ – Université du Québec

5800, rue St-Denis, Montréal, Québec, Canada H2S 3L5

Téléphone : 514-843-2015 poste 2878; Télécopieur : 514-843-2160

Courriel : dgtrembl@teluq.ca

Site Web : www.teluq.ca/aruc-gats

Notes biographiques

Diane-Gabrielle Tremblay est directrice de l'ARUC-GATS (Gestion des âges et des temps sociaux), titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Elle est professeure à l'Université TÉLUQ de l'Université du Québec, et elle a été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers, de Toulouse, en France, de Hanoï (au Vietnam), à la European School of Management, à l'Université de Liège et à l'Université de Louvain-la-Neuve, en Belgique. Elle a été membre du conseil exécutif de la Society for the Advancement of Socio-Economics, est actuellement membre du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est codirectrice de la revue électronique *Interventions économiques* (www.interventionseconomiques.revues.org). Voir : www.teluq.ca/dgtremblay. Courriel : dgtrembl@teluq.ca

Sarah Nagues est assistante de recherche à l'ARUC-GATS de l'Université TÉLUQ de l'Université du Québec. Elle est actuellement étudiante en sciences de la gestion (M. Sc., Gestion des ressources humaines) à l'ESG-UQAM où elle prépare un mémoire de maîtrise à partir d'une recherche qualitative menée sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay, questionnant l'influence des formes de soutien organisationnel et communautaire sur la conciliation travail-famille-soins chez les travailleurs proches aidants. Elle a aussi fait les dessins qui illustrent quelques pages de ce guide. Courriel : sanagues@teluq.ca

1. Main-d'œuvre vieillissante et travailleurs proches aidants : les défis du vieillissement démographique

Le vieillissement de la population est un phénomène incontestable de nos sociétés contemporaines, qui plus est au Québec où il figure parmi les plus rapides au monde (Tremblay, 2010, 2007). Ce changement dans la pyramide des âges constitue un défi pour la gestion des ressources humaines au sein des organisations, et il se traduit par deux conséquences directes : des pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs et une main-d'œuvre vieillissante de manière générale (Burke et Ng, 2006). Lors de tout changement dans l'environnement externe des organisations, celles-ci doivent élaborer de nouvelles pratiques afin de s'adapter aux nouvelles réalités. La gestion des ressources humaines vise normalement à assurer une certaine qualité de vie au travail pour les employés, en recherchant notamment leur satisfaction, leur santé et leur sécurité au travail (Casio, 1995; Walton, 1974), si possible le respect de leurs demandes en matière de temps de travail et d'horaires (Tremblay, 2010). Dans le contexte du vieillissement, les organisations devront donc se doter de pratiques adaptées à la composition changeante de la main-d'œuvre, à savoir une main-d'œuvre composée de plus en plus d'employés vieillissants et de plus en plus d'employés aux prises avec de lourdes responsabilités familiales (membres de la famille âgés et malades, parfois simultanément avec la présence de jeunes enfants).

En effet, une autre conséquence du vieillissement de la population est celle de la proportion croissante de personnes ayant des responsabilités de proches aidants. L'allongement de l'espérance de vie, combiné à une désinstitutionnalisation croissante des responsabilités de soins au Québec (Guberman et Maheu, 1994; Martel et Légaré, 2001; Lamontagne et Beaulieu, 2006) tend à faire apparaître la famille comme ressource première pour la prise en charge des personnes âgées, en perte d'autonomie ou malades. En 2007, on comptait 3,8 millions de proches aidants au Canada et 58 % d'entre eux occupaient un emploi, soit 2,3 millions (Tremblay, 2012). Le phénomène est donc loin d'être marginal et touche de près les entreprises qui, sans forcément en avoir conscience ou être en mesure de le quantifier, emploient ces personnes qui ont parfois simultanément des responsabilités envers leurs parents et auprès de leurs enfants : c'est la « génération sandwich », qui englobait plus d'un travailleur canadien sur six en 2007 (Lero *et al.*, 2012). Les organisations se trouvent ainsi face à la nécessité de gérer de nouvelles formes de conflit travail-famille.

Le conflit travail-famille est une forme particulière de conflit interrôles chez un individu, au sein duquel les pressions issues des responsabilités de la sphère familiale d'une part, et de la sphère professionnelle d'autre part, sont source de difficultés importantes. Les indices d'un tel conflit dans la vie de l'employé se manifestent généralement sous

trois formes : un manque de temps pour assurer l'atteinte de ses objectifs au travail, un état de stress et (ou) des comportements inadéquats au travail (Greenhaus, 1989; Lobel, 1993; Zedeck et Mosier, 1990) qui sont susceptibles d'entraîner des conséquences néfastes pour l'organisation. Les résultats de l'Enquête sociale générale de 2007 ont permis au Conference Board du Canada d'estimer à 1,28 milliard de dollars le coût global pour les entreprises canadiennes du conflit travail-famille associé spécifiquement aux proches aidants (Hermus *et al.*, 2012; Lero *et al.*, 2012) ou à 3 milliards (Fast *et al.*, 2014).

Le présent guide a pour but de présenter quelques exemples de la manière dont des entreprises québécoises et étrangères s'adaptent à une main-d'œuvre expérimentée et vieillissante ainsi qu'aux travailleurs proches aidants, qui sont souvent eux-mêmes des travailleurs approchant l'âge traditionnel de la retraite. Nous présentons d'abord un peu plus en détail la situation des travailleurs vieillissants et des travailleurs proches aidants au Québec, puis nous exposons des cas de bonnes pratiques qui peuvent inspirer les autres organisations qui cherchent à attirer ou à retenir en emploi les travailleurs expérimentés.

2. Les travailleurs expérimentés et l'emploi

2.1. Vieillesse de la main-d'œuvre : constats majeurs

Chute du taux d'activité global

Les données récentes de Statistique Canada nous indiquent qu'un déclin du taux d'activité est à craindre dans les prochaines décennies avec une diminution de 13 % de la population en âge de travailler entre 2009 et 2036 (Elgersma *et al.*, 2012). On observe une forte augmentation du nombre de travailleurs approchant l'âge de la retraite, on prévoit qu'un actif sur quatre serait âgé de 55 ans ou plus en 2021, et que l'on atteindrait en 2031 un ratio de moins de trois actifs pour une personne âgée inactive (Martel *et al.*, 2011). Au Québec, ces estimations sont d'autant plus probables que la province présente une plus forte proportion de baby-boomers dans sa population globale, et que ceux-ci tendent à prendre leur retraite plus tôt qu'ailleurs au Canada. Les résultats de l'Enquête sur la population active montrent qu'en 2009, 42 % des Québécois ont pris leur retraite avant 60 ans, comparativement à 32 % des Ontariens et 27 % des habitants de l'Ouest canadien (ISQ, 2011).

Pénuries de main-d'œuvre

Si tous les chercheurs ne sont pas d'accord pour conclure à la probabilité d'une pénurie de main-d'œuvre généralisée, des facteurs tels que le départ à la retraite massif des baby-boomers, des taux de fécondité encore trop bas pour atteindre le seuil de renouvellement des générations et un nombre accru de jeunes repoussant leur entrée sur le marché du travail pour se consacrer aux études alimentent une compétition pour la recherche de talents et entraînent une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Burke et Ng, 2006). Par ailleurs, on fait déjà face à des pénuries sectorielles, notamment dans le secteur de la santé et de l'éducation, mais également dans d'autres secteurs où des prévisions globalement positives masquent des pénuries très localisées dans certaines régions géographiques et pour certaines professions, comme dans le domaine des technologies de l'information et des communications (Parlement du Canada, 2012). Ces prévisions placent les employeurs dans l'incertitude face à la possibilité de trouver une relève adéquate. Or, si certains se tournent vers des travailleurs plus expérimentés, c'est loin d'être le cas de tous, d'où l'intérêt de ce guide, qui mettra en évidence quelques pratiques favorisant l'attraction et la rétention de ces travailleurs.

Hausse de l'activité des travailleurs expérimentés

Ceci étant dit, outre la chute du taux d'activité de la population en âge de travailler prise dans son ensemble, on a vu apparaître au cours des dernières décennies une hausse de l'activité des plus âgés. Après la vague de prises de retraites anticipées durant les années 1980 et au début des années 1990, leur présence sur le marché du travail s'est accrue : plus de deux millions de personnes âgées de 55 à 64 ans avaient ou recherchaient un emploi en 2006 au Canada, soit 12 % de la population active, contre un million (10 %) en 1976. Les résultats de l'Enquête sur la population active révèlent que les travailleurs âgés de 55 ans et plus représentaient 19 % de la population active en 2013. En décembre la même année, le taux d'activité pour ce groupe d'âge était de 37,4 % (Marshall et Ferrao, 2007; Statistique Canada, 2014a; Statistique Canada, 2014b). C'est également le cas au Québec où le taux d'activité des travailleurs âgés de 50 à 64 ans est passé de 54,6 % en 1997 à 67 % en 2010 (ISQ, 2012). Il semble donc y avoir une tendance à la hausse de l'activité dans ces groupes plus âgés, même s'ils font encore souvent face à des situations de discrimination à l'embauche.

Pourtant, ces constats devraient amener les employeurs à envisager les travailleurs vieillissants non plus comme une ressource en voie de disparition, mais comme un nouveau bassin de main-d'œuvre à considérer dans leur planification de la relève.

2.2. Caractéristiques saillantes des travailleurs expérimentés

Trajectoires de fin de carrière

Si la retraite est traditionnellement associée au retrait définitif d'un individu du marché du travail, les trajectoires empruntées par les travailleurs d'aujourd'hui laissent entrevoir une réalité bien différente et plus complexe des fins de carrière. En effet, pour un nombre croissant de personnes, la retraite constitue un point de départ vers une nouvelle occupation. On observe, après avoir mis fin à un emploi de long terme, des cycles allant de périodes d'emploi à des périodes de chômage, puis de retour à l'emploi (Kulik *et al.*, 2014). La recherche indique que les travailleurs vieillissants, et particulièrement les 65 ans et plus, sont souvent des travailleurs indépendants. L'étude d'une cohorte d'hommes sur cinq ans d'intervalles a montré que la proportion de travailleurs autonomes augmente de manière frappante avec l'âge (Walsh, 1999). En 2006, 44,1 % des hommes âgés de 65 ans et plus et 28,6 % des femmes de cette même tranche d'âge qui avaient un emploi étaient des travailleurs autonomes (Uppal, 2011). Cette corrélation entre l'avancée en âge et le choix du travail autonome peut montrer deux choses : un manque de débouchés pour un emploi rémunéré pour ces personnes (Uppal, 2011), le fait que les employeurs ne satisfont pas les demandes de flexibilité ou autres de ces travailleurs (Tremblay et Genin, 2010; Tremblay et Larivière, 2010) et, sous un autre angle, cela peut être le signe d'une force de travail compétente inexploitée par les employeurs.

Habilités physiques et cognitives

Plus on avance en âge, plus les handicaps liés à la santé physique ou mentale sont probables, mais si cela constitue parfois un motif de non-embauche chez les employeurs, les limitations ne sont pas toujours si importantes et peuvent être compensées par une grande expérience et une plus grande loyauté au travail. Chaque personne est différente, chez les jeunes comme chez les plus âgés!

Ainsi, une étude américaine récente menée auprès d'un échantillon de personnes de 65 ans et plus a rapporté que 42 % d'entre elles avaient au moins une limitation fonctionnelle. Cependant, ces données indiquent de la même manière que 58 % d'entre elles n'ont aucune limitation (Biggs *et al.*, 2012) et le taux est certes plus élevé encore pour les personnes de 55 à 65 ans, qui ont encore moins de limitations. De nombreuses études montrent que les aînés d'aujourd'hui sont en meilleure santé que leurs prédécesseurs, et les fausses croyances à leur rencontre – dont ils sont malheureusement les premières victimes – semblent constituer un obstacle bien plus important à leur accès au travail que leur vieillissement biologique. En l'absence de démence, les changements cognitifs liés à l'âge n'empêchent pas les gens d'apprendre et n'obscurcissent pas leurs capacités de

réflexion. En effet, l'apprentissage continue avec l'âge, de même que les connaissances et l'expertise continuent à s'accroître avec le temps (Biggs *et al.*, 2012). À ce jour, aucun lien n'a été établi entre l'avancée en âge et le déclin de la performance au travail. D'autre part, les travailleurs plus âgés sont dotés de qualités que l'on trouve moins fréquemment chez de plus jeunes travailleurs : ils font preuve d'une plus grande stabilité émotionnelle et de contenance, montrent un degré plus élevé d'habiletés sociales et d'empathie, ont une capacité accrue d'avoir une vue d'ensemble sur les choses et sont à même de passer outre des problèmes mineurs pour être meilleurs dans la résolution de conflits émotionnels. Ils seraient également plus à l'aise en travail d'équipe, mieux informés sur la politique et le monde des affaires et plus loyaux envers leur employeur (Biggs *et al.*, 2012; Chand et Tung, 2014, Faurie *et al.*, 2008).

Leurs besoins et attentes

Les travailleurs expérimentés constituent donc une force de travail intéressante et nécessaire pour les années à venir. Toutefois, encore faut-il pouvoir les attirer ou les motiver à demeurer en emploi. Dès lors, il convient de se demander quelles peuvent être les attentes de ces personnes, car un individu de 55 ou 65 ans ne sera peut-être pas motivé de la même manière qu'une personne de 25, 35 ou 40-45 ans. Or, même si la pyramide des âges s'est déjà beaucoup transformée durant ces dernières décennies, on remarque que les stratégies d'entreprises au Québec correspondent encore peu aux profils des travailleurs vieillissants (Béjaoui, 2012). À partir de l'Enquête sociale générale (ESG) de 2007, l'auteur met en lumière des données intéressantes sur les raisons qui amèneraient les travailleurs canadiens à demeurer plus longtemps en emploi. Lorsqu'on leur demande quelle est la raison principale qui les amènerait à repousser leur retraite, les réponses les plus fréquentes sont les suivantes : s'ils avaient eu une meilleure santé (20 %), s'ils avaient trouvé un emploi (16 %), s'ils avaient pu travailler à temps partiel (8 %) et si le travail avait été moins stressant ou exigeant physiquement (7 %). Il est intéressant de noter que les considérations financières ne sont pas la raison première du retour au travail (seulement 69 %), et viennent bien après la volonté de se tenir occupé (82 %). Enfin, lorsqu'on leur demande quelles raisons les inciteraient à demeurer au travail à l'approche de la retraite, on voit que la possibilité de travailler à temps partiel est déterminante (76 %), de même que la possibilité de travailler moins d'heures sans que cela nuise à leur pension de retraite (75 %).

La possibilité de maîtriser son temps semble ainsi être une variable importante dans la motivation de ces travailleurs, ce qu'ont aussi souligné d'autres travaux (Tremblay et Genin, 2010), et il faut se demander avec Kulik *et al.* (2014) quelles sont les formes de flexibilité les plus adaptées à ces individus, qui bien souvent sont aussi proches aidants.

3. Les proches aidants et le travail

3.1. Qui sont les proches aidants?

L'allongement de l'espérance de vie et la proportion croissante de personnes âgées au sein de la population appellent de plus en plus de personnes à s'occuper d'un parent ou d'un proche âgé dépendant. Divers vocables sont employés pour désigner ces personnes qui effectuent un travail de soin non rémunéré : « aidant familial », « aidant naturel » et « proche aidant » sont ceux que l'on rencontre le plus souvent dans les écrits. Nous retenons l'acception « proche aidant », puisqu'il est possible d'avoir à s'occuper de quelqu'un d'autre qu'un membre de la famille : ce peut être un ami ou un voisin, par exemple. Enfin, nous considérons qu'il n'y a rien de « naturel » à dédier une part importante de ses ressources (temps, énergie et argent) pour le bien d'autrui, il ne s'agit pas d'une loi de la nature, mais d'un don volontaire d'un individu à un autre. Dans sa plus simple formulation, un proche aidant est une personne qui apporte des soins réguliers à un proche à charge. La personne aidée présente un handicap physique ou mental lié à l'âge ou à toute autre maladie ou accident. La majorité des proches aidants sont des femmes : elles constituent la « pierre angulaire » de l'organisation des soins aux adultes dépendants et du maintien à domicile (Guberman et Maheu, 1994; Rosenthal, 1997).

En effet, si des institutions existent pour prendre soin de nos aînés et de nos personnes handicapées, on en revient de plus en plus à la sphère familiale – et aux proches en général – comme première ressource (Guberman et Maheu, 1994; Martel et Légaré, 2001; Lamontagne et Beaulieu, 2006). Le phénomène de désinstitutionnalisation des systèmes de soins n'est pas propre au Québec, on le voit aussi apparaître dans des pays comme la Suède, où l'encadrement de la santé par l'État est pourtant traditionnellement fort (Johansson, Long et Parker, 2011). Cette pression accrue sur les proches de personnes dépendantes pousse à l'émergence de leur reconnaissance sociale. Des organismes communautaires québécois revendiquent la création d'un statut légal pour les proches aidants (Institut de planification des soins et Regroupement des aidantes et aidants naturels de Montréal, 2015), qui leur permettrait notamment de se protéger contre les discriminations à l'embauche et de bénéficier de certains droits.

3.2. Quelles conséquences pour les entreprises?

Dans un tel contexte, les entreprises ont un rôle de première importance à jouer. Ce sont elles qui peuvent empêcher l'appauvrissement des proches aidants en les maintenant en emploi. C'est une condition essentielle à la soutenabilité de notre société : en effet, qui prendra soin des plus vulnérables si même leurs proches n'en ont pas les moyens

(temps, argent, énergie)? En 2007, 29 % des Canadiens de 45 ans et plus (3,8 millions) prodiguaient des soins et la majorité d'entre eux (58 %) était en emploi (Tremblay, 2012). Sous un autre angle, 37 % des travailleuses et 29 % des travailleurs canadiens de la tranche des 45-64 ans occupaient un emploi au moment de l'ESG 2007 (Lero *et al.*, 2012). Pour les femmes (56 %) comme pour les hommes (74 %), la majorité occupait un emploi à temps plein.

On voit que les proches aidants sont une réalité dans les entreprises canadiennes, même si elles ne le reconnaissent pas toujours, et les pressions issues du conflit travail-famille-soins ne sont pas sans engendrer des coûts, tant pour les employés que pour leurs employeurs. Selon les analyses de Lero *et al.* (2012), les difficultés liées au conflit travail-famille chez les proches aidants sont observables autant dans les petites que dans les grandes entreprises. Dans le cadre d'un sondage adressé à des employeurs sensibles aux pratiques de conciliation travail-famille (N = 269), 83,7 % des répondants ont indiqué que les employés proches aidants seraient arrivés en retard au travail ou partis plus tôt que prévu; 74,1 % ont remarqué qu'ils prenaient des jours de congé non planifiés; 47,1 % ont indiqué que la productivité de ces employés, la qualité de leur travail ou le niveau de leur performance avait diminué, et 39,2 % ont observé qu'ils prenaient des congés liés au stress (Lero *et al.*, 2012). D'après l'ESG de 2007, Fast, Dosman, Lero et Lucas (2012) montrent que l'expérience néfaste la plus courante expérimentée par les proches aidants de 45 ans et plus était de manquer des journées entières de travail, avec au total 520 000 travailleurs proches aidants manquant en moyenne un jour par mois pour fournir de l'aide. En tout, le coût du conflit travail-famille-soins pour les employeurs canadiens s'estimerait à 1,28 milliard de dollars (Hermus *et al.*, 2012).

3.3. Quelles pistes d'action?

Malgré ces constats, les mesures d'accommodement accordées aux employés par certaines entreprises ne font pas encore l'objet d'une stratégie organisationnelle. Les sondages menés sur la question à l'échelle du Québec et du Canada révèlent des résultats mitigés : au Canada, 51 % des employeurs verraient ces mesures comme des composantes de leur stratégie organisationnelle, tandis que 49 % les verraient comme une « faveur » accordée aux employés (Lero *et al.*, 2012). Au Québec, les résultats statistiques sont très proches (Tremblay et Larivière, 2013), mais lorsque des entrevues ont été menées auprès des employeurs, ces mesures semblaient davantage considérées comme une faveur de l'employeur (Tremblay et Larivière, 2013). Pourtant, l'analyse de ces entrevues a montré que les employeurs se sont trouvés désemparés lorsqu'ils ont eu à gérer des situations de conflit travail-famille-soins et qu'ils sont en demande d'information et de solutions à cet égard. Ainsi, ce guide présente quelques bonnes pratiques de gestion à l'intention

des proches aidants au sein des entreprises québécoises. Nous verrons que la situation est gérable, tant au sein de petites que de grandes entreprises, dans des secteurs différents. Toutefois, à l'image des données révélant la non-intégration des travailleurs proches aidants dans les stratégies d'entreprise, seulement deux des quatre employeurs interrogés offrent des mesures pour ce groupe particulier.

4. Les bonnes pratiques en entreprise

Nous avons vu de quelle manière le vieillissement démographique affecte les organisations. Ce guide a pour but de présenter aux employeurs des exemples de la manière dont sont gérées les conséquences de ce phénomène au sein d'autres entreprises québécoises et, surtout, des pratiques qui pourraient être adoptées dans d'autres organisations. Mentionnons d'abord qu'il est difficile de trouver des organisations québécoises acceptant de témoigner sur les mesures mises en place à l'endroit des travailleurs d'expérience, plusieurs affirmant ne pas avoir de politique ou de pratiques particulières, ce qui mérite d'être souligné. Malgré ces difficultés à trouver des entreprises acceptant de témoigner de leur expérience ou ayant des mesures, nous avons tout de même réussi à trouver quatre organisations ayant des pratiques intéressantes, et nous nous sommes aussi intéressées à des pratiques mises en place ailleurs qui pourraient inspirer les entreprises québécoises.

Ainsi, nous avons mené quatre entrevues auprès de dirigeants ou gestionnaires d'organisations : un organisme de services à l'employabilité, une grande entreprise de commerce de détail et distribution, une chaîne de restauration et une petite entreprise dans le domaine de l'industrie textile. Les exemples présentés dans ce guide résultent d'une analyse de ces entrevues et des pratiques qui ont été considérées comme intéressantes pour l'attraction et le maintien en emploi des travailleurs d'expérience. La dernière partie de ce guide mettra en avant les points communs qui ont été relevés et les comparera avec des exemples de mesures au sein d'entreprises françaises, ce qui permettra d'élaborer certaines recommandations.

Analyses de cas

Association Midi-Quarante

Les leçons à tirer d'une gestion humaniste

1. Capsule d'introduction

L'Association Midi-Quarante est un service spécialisé d'employabilité, destiné en particulier aux personnes de 45 ans et plus. Depuis plus de 13 ans à sa direction, André Hétu adopte un style de gestion qualifiée d'humaniste par son équipe et les membres du conseil d'administration : offrir aux employés un maximum de qualité de vie personnelle et professionnelle est à ses yeux la meilleure option pour faire fonctionner cette entreprise privée à but non lucratif de 16 employés permanents. Pour cela, il a choisi d'adapter ses politiques et pratiques de gestion à un personnel dont la moyenne d'âge est aujourd'hui de 55 ans et dont chaque membre fait partie de la génération sandwich, prise entre des responsabilités auprès de leurs parents vieillissants et de leurs enfants.



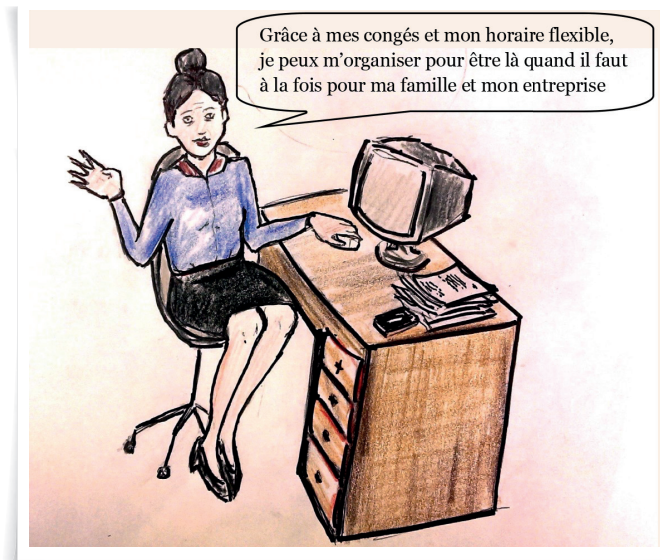
2. Des congés spéciaux contre l'insécurité financière

Des congés maladie de proche aidant ont été mis en place :

« Ici c'est tellement une réalité qu'on a créé un congé spécial à ce sujet ».

Concrètement, les employés peuvent prendre trois jours fermes par année en plus des congés de maladie traditionnels lorsqu'eux-mêmes sont malades. Par ailleurs, il existe un arrangement de cumul de temps à reprendre, une banque spéciale de congés maladie pour payer les gens lorsqu'ils sont absents à cause d'un parent, notamment un parent en phase de transition finale. L'objectif principal est de faire en sorte que le personnel ne soit jamais en détresse financière. On s'entend avec l'employé pour le faire passer à un régime de travail de quatre jours par semaine :

« On permet à la personne de travailler une cinquième journée, mais elle n'est pas payée : ce temps-là s'accumule pour compenser la semaine qu'elle va être obligée de prendre plus tard pour s'occuper de ses parents ».



3. Flexibilité et responsabilité individuelle

Un effort particulier est fourni pour être de plus en plus souple sur la gestion des horaires du personnel. Toutefois, le travail passe avant tout, et les employés doivent se montrer solidaires avec leur équipe de travail. On a donc défini des aires où le temps est flexible, mais également des aires où la présence au travail est obligatoire. Ainsi, si pour une raison importante l'employé ne peut être présent à ce moment-là, il doit préparer le terrain

auprès de ses collègues et s'assurer que son absence ne nuira pas à l'équipe et aux tâches à accomplir :

« Si vous devez ne pas être là, vous êtes soucieux collectivement du match qui se joue, du joueur en moins ».

4. L'équité à Midi-Quarante

M. Héту a une conception bien mûrie de la justice organisationnelle. Pour lui, l'équité est avant tout déterminée en fonction des besoins pour exécuter le travail, et non selon une stricte égalité matérielle. Il met en avant le cas d'une employée très compétente qui attendait depuis des années une opération à la hanche et qui avait beaucoup de peine à marcher :

« On lui a acheté un quadriporteur. On allait l'attendre à sa voiture, puis elle faisait le détour, allait prendre l'ascenseur, rentrait dans son bureau avec l'appareil et faisait sa journée. Alors plutôt que de réduire sa semaine à deux jours par semaine, elle est revenue à quatre jours par semaine. Ça a coûté 1 800 dollars ».

Et c'est équitable.

5. La valeur ajoutée des travailleurs plus âgés

L'expérience des travailleurs plus âgés a une valeur certaine aux yeux de M. Héту. Il fait valoir aux autres employeurs qu'en matière de planification de la relève, un travailleur de 62 ans peut remplacer avantageusement un travailleur qui prendrait sa retraite à 55 ou 58 ans :

« La personne de 62 ans a une belle vie professionnelle devant elle, peut-être 5 ans, 6 ans, 7 ans. Alors qu'une jeune personne qui a 25, 26 ans [...] il semblerait que les pratiques nous informent que la durée moyenne d'une personne en emploi chez les jeunes, c'est un an et demi ».

Par ailleurs, le travailleur expérimenté n'aurait pas besoin d'autant de formation que le jeune.

6. Venir à bout des résistances technologiques

Pour combler les lacunes qu'il pouvait y avoir en matière de nouvelles technologies, M. Héту a eu l'idée d'offrir à tous les employés un téléphone cellulaire afin de les pousser à utiliser quotidiennement ce type d'appareils :

« On paie des cellulaires à tout le monde... et ce n'est pas un cadeau si altruiste que ça, cela permet à tout le monde de s'acclimater à la nouvelle technologie, à voir

leur courriel en permanence. Et ça a eu un effet extrêmement bénéfique au niveau de la qualité de la communication ».

7. Une journée de travail en moins sans perte de salaire

On mise sur l'expérience des gens pour les faire passer de cinq jours à quatre jours et demi de travail par semaine, tout en gardant la même rémunération :

« Écoute, si c'est vrai qu'ils ont de l'expérience, ils sont capables de faire en quatre jours et demi ce que la plupart des jeunes, des moins expérimentés prendraient au moins cinq jours à faire ».

Après deux ou trois ans, il est possible de passer à quatre jours. Ainsi, les employés gardent le même salaire qu'auparavant tout en travaillant quatre jours par semaine. Il y a donc une augmentation du tarif horaire pour les travailleurs les plus mûrs et expérimentés.

8. L'art d'arrimer les tâches avec l'énergie disponible

S'adapter au personnel plus âgé, ce n'est pas revoir ses exigences de performance à la baisse. Il s'agit de redéfinir les tâches : si la tâche d'un jeune est d'abattre une montagne, celle d'un travailleur plus âgé sera celle de montrer comment le faire le plus efficacement possible, sans perdre de temps. Ceci peut être une tâche très adaptée.

« La plupart des gens qui ont atteint des âges chronologiques élevés ont assimilé la capacité de faire un travail en fonction des énergies disponibles. Et à ce moment-là, ils sont très performants avec beaucoup moins d'énergie qu'ils avaient auparavant ».

9. Un plan de continuité professionnelle

Afin de planifier la relève et d'anticiper les mouvements de personnel, on a instauré le concept de « plan de continuité professionnelle ». Il s'agit de demander une fois par an à chaque employé de se projeter et d'annoncer ses intentions quant au moment où il compte prendre sa retraite. Ce moment de bilan inclut aussi le plan de diminution de travail. C'est une bonne manière d'anticiper les départs à la retraite ainsi que les intentions de réduction du temps de travail, de manière à trouver une relève en temps voulu.

10. Capsule de conclusion

Après plus de 40 ans d'expérience en employabilité, M. Héту fait le constat suivant : plus l'entreprise prend soin de ses employés, plus ces derniers prennent soin

de l'entreprise. Selon lui, de l'interne comme de l'externe, les gens « voient une entreprise extrêmement performante dans ses réalisations, dans ce qu'elle a à faire, dans la qualité de service qui est donnée ». C'est bien ce qui a poussé les membres de l'équipe de Midi-Quarante à déposer la candidature de leur directeur au Gala Méritas 2015 du RQuODE, à qui l'on a décerné le prix Reconnaissance soulignant son apport et son engagement dans le milieu de l'employabilité. La clef réside donc, en ce qui a trait au succès de cette organisation, dans une gestion humaniste favorisant un contexte optimal pour ses employés.

Rona

« Un mariage heureux »

1. Capsule d'introduction

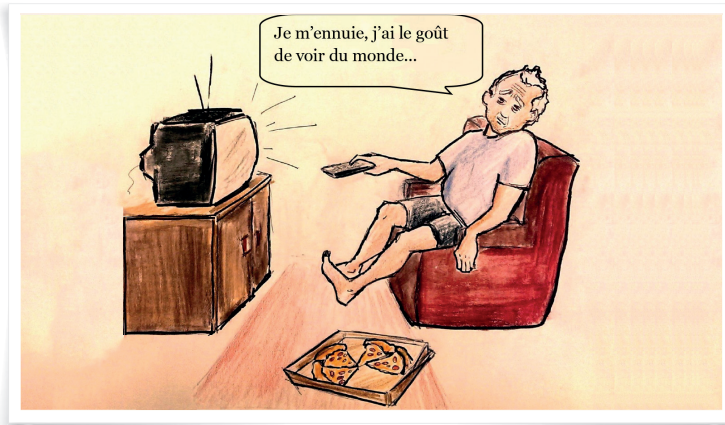
Difficile d'élaborer un guide de pratiques à l'intention des travailleurs vieillissants sans mentionner l'entreprise Rona, spécialisée dans la vente au détail et la distribution de produits de quincaillerie, de matériaux de construction et de rénovation. Rona est une entreprise publique présente dans toutes les provinces canadiennes, avec environ 10 000 employés au Québec. Près du tiers des employés de Rona ont plus de 50 ans, et toute personne ayant déjà parcouru les allées de l'un de ses nombreux magasins sera d'avis qu'il n'est pas rare de croiser des employés aux cheveux gris. On distingue parmi eux deux types de travailleurs, soit ceux qui ont beaucoup d'ancienneté, et ceux qui viennent pour un emploi post-retraite : « souvent, on a des gens qui ont été banquiers, agents d'assurance, puis qui viennent travailler chez nous », nous apprend M. Normand McKenzie, directeur des ressources humaines de Rona au Québec. Notons que l'entreprise Rona a changé de propriétaire; les bonnes pratiques dont il est question ici s'appliquaient auparavant, et on peut espérer qu'elles se soient maintenues.

2. Des qualités particulièrement appréciées

Chez Rona, les deux principaux critères de sélection des employés sont les suivants : avoir une bonne connaissance du milieu du bricolage et le goût de transmettre cette expertise. Deux qualités que l'on retrouve souvent chez les personnes plus âgées qui soumettent leur candidature, selon M. McKenzie. Ce dernier observe que ces personnes, la maturité aidant, ont davantage confiance en elles et ont un contact facile avec la clientèle. Ce serait

particulièrement le cas de ceux qui retournent au travail après avoir souffert d'un certain isolement social à la retraite :

« Quand un client arrive, ils sont contents. »



Par ailleurs, l'âge mûr joue en faveur de la réputation des vendeurs. En cela, « c'est un gain, un plus pour l'entreprise. C'est un générateur de ventes, un générateur de service à la clientèle et d'appréciation de service à la clientèle ».

3. Réduction du temps de travail sans perte d'avantages sociaux

Rona offre aux employés qui souhaitent réduire leur temps de travail le statut de temps partiel, sans perte d'avantages sociaux. Ce système serait moins rigide que ce que l'on trouve dans les conventions collectives :

« Les gens peuvent passer d'un statut régulier à un temps partiel sans perdre leur ancienneté, sans perdre leurs vacances, ils conservent leurs assurances, ils continuent à participer au fonds de pension, ils continuent d'avoir une vie sociale et une vie professionnelle enrichissantes. Mais au lieu de faire 40 heures, ils font 25 heures ».

Au fil des années, on a travaillé à réduire l'écart entre les conditions pour le statut d'employé régulier et les conditions pour le statut d'employé à temps partiel. Ces mesures ont fait en sorte de diminuer le choc économique associé au changement de statut, assouplissant ainsi la transition vers la retraite éventuelle. Davantage qu'un incitatif au départ, on peut voir ces mesures comme un facteur de rétention.

4. Comprendre les coûts

Bien sûr, il existe un coût associé à l'embauche de travailleurs plus âgés. Mais « c'est sans tenir compte de bien d'autres facteurs. Parce qu'il y a d'autres facteurs à considérer, comme le service à la clientèle, les ventes, la satisfaction... donc tu te dis : bien non, je ne sacrifierai pas une clientèle qui vieillit pour sauver quelques dollars en invalidité ». Ce coût est donc connu, mais il fait partie de la réalité de l'entreprise.

« Et vu la tournure de la pyramide des âges, cela devrait faire partie de la réalité de plus en plus d'employeurs. »

5. Un système de pairage pour le transfert d'expertise

En matière de formation, une pratique courante est d'associer temporairement un nouvel arrivant avec un employé plus âgé déjà en poste :

« particulièrement à l'embauche, on va essayer de faire en sorte que les jeunes salariés soient pairés avec les plus vieux, pour la question du transfert d'expertise. En même temps, on se trouve à préparer une relève ».

Ce pairage se fait selon la programmation des heures de travail et en fonction de la disponibilité des employés dans la semaine :

« Aujourd'hui, jeudi, j'ai tel monsieur : OK, on va les mettre ensemble, puis ils vont faire une bonne équipe... »

6. De la formation en ligne

Depuis quelques années, il existe un système de formation en ligne permettant aux nouveaux arrivants d'être autonomes et à l'aise pour répondre dans leur département après un court laps de temps. Il s'agit de capsules de 20 minutes sur l'ordinateur, fournissant des informations techniques, de plus en plus poussées au fil du programme. L'avantage de ce système est sa flexibilité : l'employé va aller s'instruire s'il a un moment de calme dans sa journée de travail, ce que ne permet pas une formation en classe par exemple.

À ces deux types de formation s'ajoute parfois la présence d'un formateur technique qui se déplace de magasin en magasin pour observer et conseiller les employés sur place :

« C'est la combinaison des trois qui fait qu'on donne une bonne formation à nos gens. Isolément, chacune a ses faiblesses! Mais les trois ensemble... »

7. Le nécessaire équilibre intergénérationnel

Dès le départ, le service des ressources humaines a été conscient des problèmes qu'il pouvait y avoir vis-à-vis de la diversité de générations se côtoyant au sein de l'entreprise. Il faut faire attention à conserver un équilibre intergénérationnel, d'une part, d'un point de vue économique :

« favoriser le maintien au travail, certes, mais pas au point que cela empêche une nouvelle main-d'œuvre ».



Un équilibre s'impose donc entre les mesures qui maintiennent les gens en emploi et celles qui font en sorte que des jeunes rentrent dans la chaîne. D'autre part, il est important de veiller à ce que les mesures à l'intention des plus âgés ne deviennent pas inéquitables ou discriminatoires vis-à-vis des autres salariés. Ainsi, on va faire en sorte que la programmation ne privilégie personne au point, par exemple, d'exempter entièrement un salarié âgé de travailler les soirs et les fins de semaine :

« parce que c'est le meilleur moyen d'allumer la mèche puis de partir des guerres intergénérationnelles. C'est du commerce de détail, on est ouvert samedi, dimanche, alors tout le monde va mettre la main à la pâte pour travailler le samedi et le dimanche. »

Enfin, il faut une certaine équité dans les tâches elles-mêmes. En règle générale, la tâche est la même pour tout le monde : ce n'est pas un fractionnement de tâche, mais un travail d'équipe :

« Tout le monde a avantage à collaborer : le jeune va aider le plus vieux à manier une boîte, mais le plus vieux va être généreux dans ses conseils au jeune. »

8. Leur faire savoir qu'ils sont bienvenus

Les diverses campagnes d'affichage proposées par Rona n'hésitent pas à mettre en avant des travailleurs aux cheveux blancs. On le remarque bien en visitant le site Internet de l'entreprise. L'objectif est que « les gens sachent qu'ils sont les bienvenus chez nous ».

9. Capsule finale

Si l'on peut parler de « mariage heureux » entre Rona et ses travailleurs vieillissants, c'est parce que l'on a su repérer et reconnaître le potentiel de ces derniers et qu'on a été ouvert à leur embauche. Sans cela, Rona serait encore privé de cette richesse!

« Peut-être que dans certaines entreprises c'est un mal nécessaire, mais nous, ça n'a jamais été perçu comme ça. C'est une catégorie d'employés qu'on veut, qu'on aime, puis on a besoin d'eux. »

St-Hubert

Une prise de conscience

1. Capsule d'introduction

À l'image de l'atmosphère conviviale et familiale qui règne dans les restaurants des pâtisseries St-Hubert, il existe à l'interne un souci du bien-être des employés. St-Hubert est une organisation privée composée d'une division restauration et d'une division détail, et compte 10 000 employés au Québec. Dans les bureaux administratifs, on a récemment estimé la moyenne d'âge à 45 ans, et l'on constate une recrudescence des responsabilités de proches aidants parmi les employés. Les conflits travail-famille et la gestion des fins de carrière constituent donc des enjeux importants aux yeux de Julie Gamache, directrice des ressources humaines, et Julie Thérien, conseillère principale en gestion de talents. Notons que l'entreprise St-Hubert a changé de propriétaire; les bonnes pratiques dont il est question ici s'appliquaient auparavant, et on peut espérer qu'elles se soient maintenues.

2. Une offre de flexibilité au cas par cas

Au sein de l'entreprise St-Hubert, on constate de plus en plus d'employés devenus proches aidants :

« c'est la réalité du Québec et de l'ensemble de la population, puisqu'elle est vieillissante ».

Au cas par cas, on va se montrer accommodant pour les personnes en situation de conflit travail-famille. La relation entre l'employé et le supérieur immédiat est ouverte, ce qui permet aux parents ou aux proches aidants de se sentir à l'aise de manifester leur besoin de soutien. Concernant les demandes d'accommodement par l'employé au supérieur immédiat et en collaboration avec le service des ressources humaines, chaque cas est analysé avec beaucoup d'attention. Une décision est ensuite rendue en veillant à tenir compte des éléments particuliers de chaque demande tout en préservant l'équité interne :

« St-Hubert est une entreprise qui est flexible dans des situations aussi délicates ».

Il s'agit d'une entente donnant-donnant : il est important que le nombre d'heures travaillées équivalise à ce que l'employeur attend comme prestation. Toutefois, peu importe à quel moment de la journée le travail est effectué, ou si les heures d'arrivée et de départ diffèrent d'un jour à l'autre :

« on a toujours des gens qui couvrent l'horaire ».

Exemple :

« Du fait de mon rôle de proche aidante à la maison, j'ai décidé d'être consultante et de travailler 4 jours par semaine. C'était très important pour moi de trouver un employeur qui allait répondre à mes exigences ».

3. Des indicateurs non négligeables

Le service des ressources humaines utilise différents indicateurs pour mieux connaître ses employés, tant en ce qui concerne leurs attentes que leurs besoins ou leur attitude au travail.

Proches aidants

Bien que le programme d'aide aux employés en place dans l'entreprise garantisse l'anonymat des individus, on a pu constater au cours des dernières années une augmentation de la sollicitation du service spécialisé dans le conseil aux proches aidants. C'est un moyen de prendre conscience qu'il s'agit bien d'une réalité au sein de leur entreprise, et de réfléchir à la manière adéquate de traiter ces employés.

Travailleurs vieillissants

En ce qui a trait aux travailleurs en fin de carrière, différents sondages ont révélé une demande accrue de mesures permettant une transition vers la retraite, et non une tendance à prendre la retraite de manière définitive. Ces sondages ont également révélé que, peu importe la tranche d'âge dans laquelle se situaient les répondants, ces derniers présentaient tous le même degré de mobilisation au travail. Chez St-Hubert, l'âge n'est donc pas un facteur déterminant la mobilisation des employés.

4. Des plans de fin de carrière individuels

Comptant plusieurs années d'expérience à la direction de services des ressources humaines, Mme Gamache n'a jamais vu personne compter les jours avant la retraite, « et ça, c'est précieux pour les entreprises », nous confie-t-elle. Si les employés semblent envisager tardivement la prise de retraite, il est tout de même nécessaire d'anticiper les départs et de préparer le transfert d'expertise. Il existe un certain nombre de postes qui, occupés par la même personne depuis de nombreuses années, ne sont pas suffisamment documentés pour permettre à la relève de prendre le relais adéquatement. C'est pourquoi on propose aux employés qui approchent l'âge de la retraite d'entamer un plan de préparation de la relève pour qu'ils puissent transmettre leurs connaissances de façon documentée.

Transition vers la retraite

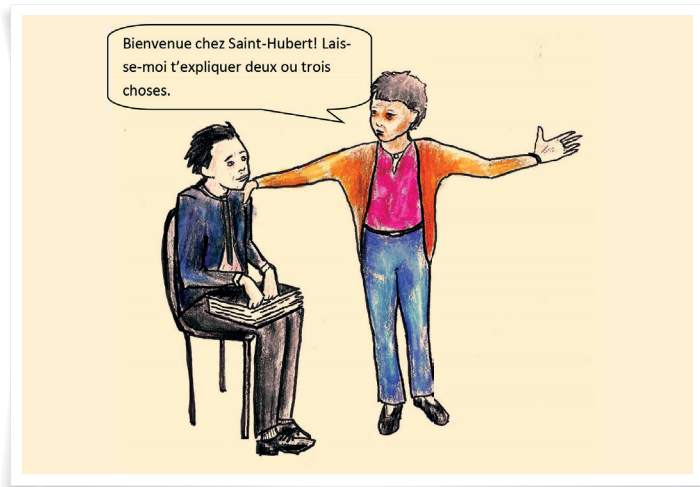
Aucune durée préétablie n'est associée à ce processus, et l'on s'adapte à chaque travailleur. On peut prendre l'exemple de cet employé qui, après avoir été accompagné pendant quatre ans dans le cadre d'un plan de fin de carrière, après être passé graduellement de 5 jours à 3 jours travaillés par semaine, a finalement pris la décision qu'il était prêt à quitter l'entreprise l'esprit tranquille : sa relève était prête, tous ses dossiers étaient transférés, et lui s'était trouvé des intérêts personnels autres que le travail pour vivre une retraite épanouie. À partir de ce moment, il a été possible prévoir une date de retraite. Conclusion : l'employé est parti serein et il demeure un excellent ambassadeur de St-Hubert, même à la retraite.

« On a une responsabilité aussi en tant qu'entreprise de les préparer pour qu'ils partent la conscience tranquille, le sentiment du devoir accompli. »

Organiser le transfert d'expertise

Au cours de ce plan de fin de carrière, on organise le transfert d'expertise en permettant, occasionnellement, de faire participer l'employé vieillissant aux processus de recrutement et de sélection. Ensuite, il va progressivement céder certains projets afin de se libérer du

temps pour accompagner la nouvelle recrue. Sa mission est désormais de faire en sorte que le nouvel employé devienne opérationnel. Ce processus a de nombreux mérites : il sécurise le reste de l'équipe, il sécurise le nouvel arrivant et permet à ce dernier d'être réaliste dans ses attentes vis-à-vis du poste.



5. Moins de stress

Si l'on jette un œil à la section « carrière » du site Internet des pâtisseries St-Hubert, on remarque que le personnage associé au poste de livreur a les cheveux gris. Ce choix représente bien la réalité : la fonction de livreur attire les individus plus âgés désirant s'investir dans une activité rémunérée. Ils ont du plaisir à venir travailler, car il s'agit d'un emploi peu stressant. Ainsi, leur attitude positive face du client concorde parfaitement avec la devise de l'entreprise, qui est de « livrer du bonheur » :

« Il s'avère que les gens d'expérience, près de l'âge de la retraite, apprécient ce genre de travail. Ils sont responsables, ils sont matures évidemment, donc ce sont des employés fiables et démontrant un bon profil pour ce type d'emploi. Ils remplissent bien leur rôle, et offrent un service hors pair. »

Le fait de montrer cette réalité sur le site officiel du groupe St-Hubert est susceptible d'amener plus de candidats d'expérience à postuler.

6. Capsule de conclusion

Préparation, progressivité et confiance sont des maîtres mots chez St-Hubert lorsqu'on parle de préparation à la retraite. L'entreprise offre aux travailleurs d'expérience

la possibilité de prendre le temps de faire leur « legs », ce qui donne tout son sens à des années de carrière. De même, la prise en compte des situations familiales complexes dans la détermination des emplois du temps engendre un climat de travail plus serein et plus ouvert.

Groupe Bellon Prestige

À l'âge de la retraite, une nouvelle carrière

1. Capsule d'introduction

Le groupe Bellon Prestige est une entreprise familiale manufacturière dans le secteur du textile, spécialisée dans la fabrication d'auvents. Elle compte 35 employés à temps plein, et 45 employés à la belle saison lorsque l'activité se fait plus intense. La moyenne d'âge y est de 47 ans, et 45 % des employés font partie de la génération des baby-boomers. Carole Bellon, présidente de la compagnie, connaît bien ses employés et notamment les plus âgés d'entre eux qui ont entre 63 et 66 ans. Voyons avec elle comment une bonne gestion des âges est importante pour la pérennité de cette petite entreprise.

2. S'adapter aux capacités physiques de chacun

Lorsqu'un employé avance en âge, il est important de rester vigilant, particulièrement en matière de travail physique. Il faut être à l'écoute du discours des collègues de la personne qui peuvent observer chez elle certaines difficultés. Il a par exemple été rapporté à Mme Bellon que l'un de ses installateurs, qui avait de plus de 60 ans, semblait progressivement s'épuiser à passer son temps à monter les échelles et à transporter de lourdes toiles. Cet employé n'avait jamais demandé de réduire son temps de travail et n'envisageait pas de prendre sa retraite dans un futur proche; il aurait été difficile de déceler ce problème sans prêter attention à ce qui se passe sur le terrain. Un tel constat a amené Mme Bellon à lui proposer un changement de poste : d'installateur, il est devenu contrôleur de qualité, une fonction qui présente moins de dangers physiques.

« Ils ne sont plus capables de forcer comme ils forçaient, alors on va les intégrer à l'intérieur puis on va leur offrir des postes à l'intérieur. »



3. Parfois, un changement radical

À noter que, dans ces situations, on n'hésite pas à opérer un changement radical de carrière. Mme Bellon nous offre différents exemples : celui d'un installateur devenu couturier, un autre installateur devenu tailleur et un troisième expéditeur. Cela ne semble pas poser de problème : on investit beaucoup dans la formation, et le recrutement à l'externe arrive toujours en deuxième solution. On part du principe que tant que la personne veut travailler et se trouve apte à travailler, on va lui trouver une position adéquate.



4. Représentant : une fonction particulièrement adaptée

Mme Bellon remarque que la fonction de représentant auprès des clients est particulièrement adaptée aux personnes qui avancent en âge. Selon elle, on peut facilement l'exercer jusqu'à l'âge de 75 ans. Elle prend pour nous convaincre l'exemple de son grand-père, qui avait continué à travailler comme représentant à temps partiel. Son fils ayant repris le flambeau de la présidence, et se trouvant fort occupé au sein de l'entreprise, lui avait confié la mission d'aller représenter le Groupe Bellon Prestige dans d'autres régions du Québec. Il ne s'agissait pas d'une tâche stressante pour cet homme qui connaissait très bien sa compagnie. Il parcourait ainsi le Québec en voiture avec sa compagne, sans grande contrainte physique ou de temps, tout en conservant du temps pour lui, par ailleurs. Le gain était intéressant pour Bellon Prestige : difficile d'être mieux représenté par une autre personne que celle qui a déjà consacré toute sa carrière à l'entreprise. D'autre part, ce poste offre des conditions de travail compatibles avec les exigences que peuvent avoir les travailleurs plus âgés : l'employé fait lui-même son horaire et le télétravail est possible lorsqu'il s'agit de fixer les rendez-vous avec les clients.

5. Le jumelage comme transition vers la retraite ou une nouvelle carrière

Le jumelage est un bon moyen d'enrichir le poste d'un employé avançant en âge, tout en lui épargnant des tâches devenues trop exigeantes physiquement. C'est sous cette forme que Marc, aujourd'hui contrôleur de qualité, a fini sa carrière d'installateur : on lui a confié le mandat de former un plus jeune. Ainsi, au lieu de monter lui-même aux échelles et de transporter de lourdes charges, il laisse la nouvelle recrue s'en charger tout en le conseillant et en supervisant ses actions. Par ailleurs, pour le cas d'un autre employé qui envisage de prendre sa retraite, un système de jumelage combiné à une réduction du temps de travail a été mis en place : l'employé en transition de fin de carrière travaillera quatre jours par semaine, et la cinquième journée sera travaillée par la personne qui prendra sa relève :

« Alors tranquillement, pas vite, ça se passe comme ça. »

Le jumelage est ainsi intégré dans une période de transition vers une nouvelle carrière, soit la retraite, et constitue un moyen pour la personne de faire le legs de son expérience.

6. Capsule de conclusion

Mme Bellon a bien compris l'intérêt de la formation à l'interne. Malgré la petite taille de son entreprise et les budgets parfois serrés, beaucoup de ressources financières et non financières y sont investies. Résultat : Mme Bellon fait des économies de recrutement et met en valeur le potentiel de chacun, dans un souci de préservation et de développement.

Synthèse et recommandations

Ces exemples ne prétendent pas constituer une représentation exhaustive des meilleures pratiques que l'on pourrait trouver chez les employeurs québécois, mais permettent de voir ce que des entreprises très différentes par leur taille, leur mission et leur secteur ont mis en place. Nous voyons que même celles qui n'ont pas des moyens très importants trouvent des solutions adéquates, et celles qui sont grandes parviennent, au cas par cas, à s'adapter en finesse aux situations de leurs employés. Nous terminons en présentant les différentes mesures rencontrées dans le cadre des activités en gestion des ressources humaines. Des mesures présentes dans certaines entreprises françaises sont également évoquées, à partir de données collectées par Pijoan *et al.* (2011) et l'ORSE (2014).

1. Analyse et description de tâches

Les gestionnaires se rendent compte que les capacités physiques des personnes changent avec l'âge, y compris la résilience au stress. Chez Bellon Prestige, l'employé changera directement de poste, pour des tâches à moindre risque et moins épuisantes. Sans effectuer un tel changement, une forme d'enrichissement des tâches comme le suggère André Héту et telle qu'observée chez St-Hubert est intéressante : progressivement, l'employé cédera quelques tâches pour prendre le temps d'accompagner un nouvel employé. Il faut donc que la description de tâche soit flexible, au moins minimalement, pour permettre ce type de changement. En France, dans une étude menée auprès de 126 entreprises bretonnes, des chercheurs ont répertorié des pratiques favorables aux travailleurs vieillissants en matière d'analyse de tâches : des diagnostics sur les conditions de travail sont réalisés, comme le repérage de postes à risque, l'analyse des facteurs de risques et la mise en place d'un bilan des conditions de travail sur ces postes. L'étude ergonomique des postes est également une pratique fréquente, ainsi que le recensement des points pouvant être améliorés (Pijoan *et al.*, 2011).

2. Planification stratégique

Documenter les postes

En vue de trouver une relève adéquate, il est nécessaire de documenter des postes qui ont été occupés longtemps par une même personne. On le voit chez St-Hubert où les employés sont nombreux à avoir de longues années de service, et parfois occupent le

poste depuis sa création. Un problème se pose à l'approche de la retraite de ces employés : comment trouver une relève adéquate sans une description de tâches qui inclurait tous les réflexes développés par la personne et l'expérience tacite accumulée au fil des années? On rencontre la même situation chez Midi-Quarante où chaque employé apporte sa touche personnelle et connaît précisément sa place et son travail dans l'organisation. Chez St-Hubert, pour résoudre ces difficultés, on profite du plan de fin de carrière pour accompagner la personne dans l'explicitation par écrit des connaissances qu'elle a acquises au fil du temps, pour certaines tâches en particulier. Dans les deux cas, le « plan de continuité professionnelle » annuel ou le plan de fin de carrière est utile à la planification stratégique des ressources humaines dans la mesure où il permet de connaître les intentions des employés en matière de prise de retraite.

Utiliser des indicateurs

Il est important d'utiliser des indicateurs pour connaître le profil, les attentes et les besoins de ses employés. Cette nécessité est d'autant plus prégnante dans les grandes entreprises comme le groupe St-Hubert qui tient des statistiques liées à l'âge à partir de sondages visant à jauger la satisfaction et le degré de mobilisation des employés ou, encore, d'autres qui se tiennent informées de la proportion d'individus faisant appel à des services de soutien aux proches aidants dans leur programme d'aide aux employés. En France, le groupe bancaire BNP Paribas a mis en place une diversité d'indicateurs permettant d'évaluer la situation des employés sur divers sujet sociaux, incluant la conciliation travail-famille-soins. Ils s'appuient notamment sur le rapport de situation comparée, rapport obligatoire en France pour les entreprises de 50 employés et plus, qui analyse notamment les inégalités de genre, les constats des assistances sociales, le nombre de téléchargements des guides d'information à disposition des employés sur le site Internet du groupe, le nombre d'inscrits aux réunions d'information et les sondages sur les aspirations des participants (ORSE, 2014).

3. Recrutement, sélection et accueil

Ces entreprises sont conscientes de la valeur ajoutée des travailleurs plus âgés, jusqu'à avancer qu'il peut être avantageux dans certains cas de remplacer un départ à la retraite par un candidat approchant lui-même l'âge traditionnel de la retraite, dans la mesure où des coûts de formation seront économisés et où il restera plus longtemps au poste qu'un jeune souhaitant acquérir de l'expérience pour ensuite partir ailleurs. Chez Rona, on a déterminé des qualités spécifiques que l'on apprécie chez ces travailleurs. La suite logique de ces constats est une adaptation des politiques de recrutement à ces valeurs. En France, par exemple, certaines entreprises ont mis en place des programmes

de sensibilisation des personnes responsables du recrutement. Des politiques ont été instaurées, comme l'obligation d'évaluer au moins une candidature de travailleur âgé pour chaque recrutement, l'interdiction d'inclure le critère d'âge dans les offres d'emplois, l'examen des candidatures et l'identification des compétences clés des travailleurs âgés (Pijoan, 2011).

Faire participer les employés plus âgés au processus de sélection et d'accueil constitue une bonne pratique en matière de transfert d'expertise et de transition vers la retraite : elle permet à l'employé de faire son transfert d'expertise en lui donnant l'occasion d'exprimer son opinion sur un candidat qui lui semble adéquat au poste qu'il connaît très bien. C'est une autre manière d'enrichir le poste de l'employé vieillissant.

4. Formation

Pour les travailleurs vieillissants

Les cas étudiés fournissent divers exemples de supports de formation : la combinaison chez Rona de formation en ligne, de tutorat (dont peuvent également bénéficier les nouvelles recrues vieillissantes) et de visites d'instructeurs, les formations à l'externe entièrement payées par l'employeur chez Bellon Prestige ou, encore, une technique originale instaurée au sein de l'entreprise Midi-Quarante, qui pousse ses employés à se familiariser avec la nouvelle technologie en leur mettant simplement des appareils entre les mains. Sur le plan de la santé, certaines entreprises françaises ont développé des formations précises quant aux gestes et aux postures adaptés aux travailleurs plus âgés pour éviter les accidents et préserver leur santé (Pijoan *et al.*, 2011).

Pour les proches aidants

Certains entreprises mettent à disposition de la formation spéciale aux aidants : le Groupe La Poste a amorcé en ce sens une expérience de formation avec 10 employés proches aidants, pendant un mois sur quatre demi-journées, avec un accès à un service d'aide en ligne (*hot line*) et une plateforme spécialisée. Face au succès de cette expérimentation, un groupe de travail a démarré le 30 janvier 2014 avec les volontaires pour réfléchir aux nouvelles actions à mener. Le groupe a remis ses conclusions en mai 2014 (ORSE, 2014).

5. Évaluation

Les plans de fin de carrière sont de bons moments pour faire le point sur les compétences de l'employé. Comme on a pu le constater, ceux-ci sont loin de coïncider systématiquement avec le moment de la retraite, et l'employé peut rester encore de nombreuses années au sein de l'entreprise. Il peut donc être pertinent de lui proposer une formation susceptible de le motiver à reporter le moment de sa retraite. Chez Bellon Prestige, des moments d'état des connaissances sont cruciaux, qu'ils se fassent de manière formelle ou informelle. En effet, si les connaissances acquises au fil des années constituent une richesse pour l'organisation, des rappels à l'ordre sont nécessaires lorsque l'employé exécute certains automatismes qui lui font oublier quelques détails. Dans le cas de Bellon Prestige, la satisfaction du client est un indicateur toujours fiable.

6. Rétention

Aménagements des horaires et du lieu de travail

De nombreux aménagements du temps de travail sont proposés par les employeurs que nous avons interrogés. L'horaire flexible est offert par tous : on identifie les créneaux horaires où la présence de chacun est obligatoire, et l'on accorde de la souplesse en ce qui concerne l'heure d'arrivée et de départ. Dans les bureaux administratifs de St-Hubert, on accorde facilement un horaire variable aux employés concernés par des responsabilités familiales : l'employé(e) pourra organiser son horaire de travail différemment d'une semaine à l'autre en fonction de la garde des enfants, par exemple. La clef de ce système repose sur une évaluation au résultat plus qu'au processus pour y parvenir. Au sein de l'entreprise Bellon Prestige, par exemple, l'employé peut quitter le travail plus tôt si les objectifs de la journée sont atteints. Enfin, dès que le poste est compatible avec du télétravail, on accorde la possibilité de travailler chez soi.

Réduction du temps de travail

Les employeurs se sont également montrés enclins à offrir une réduction du temps de travail, avec des mesures intéressantes chez Rona, par exemple, où le temps partiel est accordé sans perte d'avantages sociaux. Dans la même veine, en France, des entreprises ont instauré un accès prioritaire au temps partiel pour les travailleurs vieillissants tout en maintenant les cotisations sociales et patronales comme s'il s'agissait d'un régime à temps plein (Pijoan *et al.*, 2011). Des études montrent que cette mesure incite les personnes à reporter leur retraite (Béjaoui, 2012; Tremblay et Genin, 2010). Par ailleurs, s'il semble difficile d'accorder une réduction du temps de travail aux cadres, bien que certaines

entreprises puissent le faire, la réembauche de ces derniers à forfait peut constituer un compromis intéressant, comme on l'a vu chez St-Hubert. Enfin, on offre aux employés les plus âgés de l'Association Midi-Quarante l'opportunité de conserver leur salaire à temps plein tout en travaillant quatre jours par semaine, puisque leur expérience leur permet de travailler plus efficacement.

Congés spéciaux

L'organisation proposant les mesures les plus innovatrices en matière de congés utiles aux proches aidants est l'Association Midi-Quarante, avec une banque de congés spéciaux cumulés, à utiliser précisément pour des situations reliées aux soins, en plus de trois jours de congé payé par année. Ceci permet aux proches aidants de conserver des congés maladie lorsqu'eux-mêmes en ont besoin.

Conclusion

Le présent guide avait pour but de présenter quelques exemples de la manière dont des entreprises québécoises et étrangères s'adaptent à une main-d'œuvre expérimentée et vieillissante ainsi qu'à la présence de travailleurs proches aidants, qui sont souvent eux-mêmes des travailleurs approchant l'âge traditionnel de la retraite.

Nous avons d'abord introduit la situation des travailleurs vieillissants et des travailleurs proches aidants au Québec, en exposant les données à leur sujet. Puis nous avons présenté quatre cas de bonnes pratiques dont nous espérons qu'elles puissent inspirer les autres organisations qui cherchent à attirer ou à retenir en emploi les travailleurs expérimentés. Il faut souligner qu'il a été très difficile de trouver des entreprises qui avaient des programmes à l'intention des travailleurs expérimentés ou vieillissants, et encore plus difficile de trouver des entreprises qui avaient des programmes particuliers à l'intention des proches aidants, comme nous l'avons constaté par ailleurs dans une recherche sur ce thème précis des proches aidants (Tremblay et Larivière, 2013). Tout de même, nous pensons que les exemples réunis ici peuvent constituer des exemples intéressants à connaître pour d'autres organisations qui souhaiteraient intervenir pour attirer et maintenir en emploi des travailleurs âgés et des proches aidants.

Références bibliographiques

- Béjaoui, A. (2012). *Attirer et retenir les travailleurs âgés : le rôle de la flexibilité*. Rapport n° 2012RP-02. Montréal : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.
- Biggs, S., Carstensen, L. et Hogan, P. (2012). Social capital, lifelong learning and social innovation. Dans *Global Population Ageing: Peril or Promise?* Genève : World Economic Forum. Récupéré de <http://www.weforum.org/reports/global-population-ageing-peril-or-promise>
- Burke, R. J. et Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 86-94. Récupéré de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000143>
- Cascio, W. (1995). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. New York : McGraw-Hill.
- Chamahian, A. et D.-G. Tremblay (2012). Ces retraités qui deviennent « experts » : Stratégie de recrutement et place de la formation dans la fonction publique. *Télescope*. (Revue internationale de l'ENAP). Vol. 17, n° 3, 103-122. http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_17_no_3/Telv17n3_formation_VF.pdf
- Chand, M. et Tung, R. L. (2014). The aging of the world's population and its effects on global business. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 409-429. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0070>
- Dodder, N. et D.-G. Tremblay, (2014) Travailler plus longtemps? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie Dans *Questions de management*, n° 6. 20 pages.
- Elgersma, S., Simeone, T., Roy-César, É. et Teckedath, D. (2012). Vieillesse et politiques publiques au Canada. 5. Incidence sur les employeurs et les employés. Bibliothèque du Parlement, n° 2012-07-F. Récupéré de <http://www.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/2012-07-f.htm>
- Fast, J., Dosman, D., Lero, D. S. et Lucas, S. (2012). *The intersection of caregiving and employment*. Rapport final soumis à Ressources humaines et Développement des compétences Canada.
- Faurie, I. et al. (2008). Âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle. *Le travail humain*, 2008/2, 71, 137-172.
- Greenhaus, J.-H. (1989). The intersection of work and family roles: individual, interpersonal and organizational issues. Dans E. Goldsmith (éd.) *Work and Family: Theory, Research and Applications*. Newbury Park, CA : Sage.
- Guberman, N. et Maheu, P. (1994). Au-delà des soins : un travail de conciliation. *Service social*, 43(1), 87-104.

- Hermus, G., Stonebridge, C., Thériault, L. et Fares, B. (2012). *Home and community care in Canada: An economic footprint*. The Conference Board of Canada. Ottawa.
- Institut de la statistique du Québec (2012). *La qualité de l'emploi des travailleurs plus âgés au Québec : regard sur l'évolution des femmes et des hommes*. Récupéré le 20 août 2014 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/qualite-emploi/qualite-emploi-travailleurs-ages.pdf>
- Institut de la statistique du Québec (2011). *Les nouveaux retraités au Québec et ailleurs au Canada : un bref aperçu. Résultats cumulés pour 2009 et 2010*. Récupéré le 20 août 2014 de http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01680FR_nouveau_retraites2011H00F01.pdf
- Institut de planification des soins et Regroupement des aidantes et aidants naturels de Montréal (2015). *Vers la reconnaissance d'un statut légal pour les proches aidants*. Montréal : IPS et RANM.
- Kulik, C. T., Ryan, S., Sarah Haper, S. et George, G. (2014). From the editors-aging populations and management. *Academy of Management Journal*, 57(4), 929-935. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.4004>
- Lamontagne, J. et Beaulieu, M. (2006). Accompagner son conjoint âgé en soins palliatifs à domicile : les éléments influençant l'expérience des proches aidants. *Nouvelles pratiques sociales*, 18(2), 142-156. Récupéré de <http://www.erudit.org/revue/nps/2006/v18/n2/013292ar.html>
- Lennarth, J., Long, H. et Parker, M. G. (2011). Informal caregiving for elders in Sweden: An analysis of current policy developments. *Journal of Aging and Social Policy*, 23(4), 335-353. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.1080/08959420.2011.605630>
- Lero, D., Spinks, N., Fast, J., Hilbrecht, M. et Tremblay, D.-G. (2012). *The availability, accessibility and effectiveness of workplace supports for canadian caregivers*. Rapport final. Ottawa : HRSDC.
- Lobel, S. A. (1993). A value-laden approach to integrating work and family life. *Human Resource Management*, 31(3), 249-265.
- Marshall, K. et Ferrao, V. (2007). Participation des travailleurs âgés à la vie active. *L'emploi et le revenu en perspective*, 8(8), août, produit n° 75-001-XIF au catalogue de Statistique Canada.
- Martel, L. et Légaré, J. (2001). Avec ou sans famille proche à la vieillesse. *Cahiers québécois de démographie*, 30(1), 89-114.
- Martel, L., Caron Malenfant, É., Morency, J.-D., Lebel, A., Bélanger, A. et Bastien, N. (2011). La population active canadienne : tendances projetées à l'horizon 2031. *L'Observateur économique canadien*, n° 11-010-X au catalogue de Statistique Canada. Récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-010-x/2011008/part-partie3-fra.htm>
- Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) et l'Union nationale des associations familiales (UNAF). (2014). *Aidants familiaux : guide à destination des entreprises – 2014*. Récupéré de www.orse.org
- Parlement du Canada, Chambre des communes (2012). *Labour and skills shortages in Canada: Addressing current and future challenges*. N° XC67-1/1E-PDF au catalogue de Statistique Canada. Récupéré de http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/parl/XC67-1-1-411-09-eng.pdf

- 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, n° 1, 51-68.
- Pijoan, N., Poilot-Rocaboy, G. et Chevance, A. (2011). *Quelles actions « bienveillantes » pour l'emploi des seniors? Le cas de 126 entreprises bretonnes*. Actes du 22^e congrès de l'Association francophone de Gestion des ressources humaines (AGRH).
- Rosenthal, C. J. (1997). Le soutien des familles canadiennes à leurs membres vieillissants : changements de contexte. *Lien social et Politiques*, 38, 123-131.
- Statistique Canada. (2014a). *Profil de segment de clientèle – Travaillants âgés – Région de l'Atlantique*.
- Statistique Canada. (2014b, 10 janvier). Enquête sur la population active, décembre 2013. *Le Quotidien*. Récupéré le 2 août 2014 de <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140110/dq140110a-fra.htm>
- Tremblay, D.-G. (2012a, 30 octobre). *Les soins et le travail au Canada*. Présentation lors du séminaire organisé par l'Institut Vanier et l'ARUC-GATS. Récupéré de www.teluq.ca/aruc-gats
- Tremblay, D.-G. (2012b, 30 octobre). *La disponibilité, l'accessibilité et l'efficacité du soutien en milieu de travail pour les aidants au Québec et au Canada*. Présentation lors du séminaire organisé par l'Institut Vanier et l'ARUC-GATS. Récupéré de www.teluq.ca/aruc-gats
- Tremblay, D.-G. (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.
- Tremblay, D.-G. (2010). *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?* Montréal : Éditions Saint-Martin et Fides Éditeur.
- Tremblay, D.-G. et Genin, É. (2010). Aging, economic insecurity and employment: Which measures would encourage older workers to stay longer in the labour market? *Studies in Social Justice*, 3(2), 173-189. Récupéré de <http://ojs.uwindsor.ca/ojs/leddy/index.php/SSJ/article/view/2878/2348>
- Tremblay, D.-G. et Larivière, M. (2010). Les défis de fins de carrière et la retraite : le cas du Québec. *Management et avenir*, 30, 146-164.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Fedwa Jebli (2012). Comment convaincre les salariés de rester plus longtemps en emploi? *Interventions économique* n° 45. <http://interventionseconomiques.revues.org/1542>
- Tremblay, D.-G. et Larivière, M. (2013). La conciliation emploi-famille-soins : quel soutien des entreprises pour les proches aidants? *ARUC sur la gestion des âges et temps sociaux*, Note de recherche n° 2013-05.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2014, dir.). *Management de la retraite, de l'emploi et des temps sociaux*. Québec : PUQ.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2015). *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*. Québec : PUQ.

- Tremblay, Diane-Gabrielle et Nadia Dodeler (2016). Les retours en emploi post-retraite; les fins de carrière du futur? Vie et vieillissement. *Revue de l'Association québécoise de gérontologie*. N° Décembre 2016.
- Uppal, S. (2011). Le travail autonome chez les personnes âgées *L'emploi et le revenu en perspective*, janvier, produit n° 75-001-X au catalogue de Statistique Canada.
- Walsh, M. (1999). L'exercice d'un emploi après 65 ans. *L'emploi et le revenu en perspective*, été, produit n° 75-001-XPF au catalogue de Statistique Canada, 17-22.
- Walton, R. E. (1974). Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, mai/juin, 12-16.
- Zedeck, S. et Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.



TÉLUQ

ADM 4025

ISBN 978-2-7624-2585-7



9 782762 425857