

L'EMPLOI
AU CŒUR
DU PLAN
ÉCONOMIQUE

Le Québec valorise l'apport de ses travailleurs expérimentés



Résumé du Guide de bonnes pratiques pour
favoriser l'embauche, le maintien et le retour
en emploi des travailleurs expérimentés



LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS, UN ENRICHISSEMENT COLLECTIF

Au Québec, le vieillissement de la population est un phénomène marqué avec lequel les organisations doivent composer. Les entreprises font face à des défis de recrutement liés à la rareté de la main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité, et ce, en raison notamment des départs massifs des baby-boomers à la retraite.

Or, on observe que la retraite n'est plus nécessairement la fin de la trajectoire professionnelle. En effet, des travailleurs expérimentés restent de plus en plus actifs sur le marché du travail. Ainsi, certains font une transition entre le travail et la retraite, alors que d'autres prennent leur retraite et décident, plus tard, de retourner sur le marché du travail.

Des travailleurs expérimentés sont donc présents sur le marché du travail, et il est avantageux pour les entreprises qu'ils y restent parce qu'ils ont beaucoup à offrir en matière de savoir-faire.

D'ailleurs, lors du Rendez-vous national sur la main-d'œuvre qui s'est déroulé en février 2017, le gouvernement du Québec s'est engagé à mettre en œuvre plusieurs mesures afin de répondre aux besoins exprimés par les partenaires du marché du travail et de favoriser notamment un meilleur accompagnement des entreprises dans la gestion de la diversité et des ressources humaines.

« L'économie du Québec se démarque au Canada. Pour continuer sur cette voie, l'un de nos défis les plus pressants est celui de notre démographie. [...] Que les compétences de chacune et de chacun soient reconnues. Que les milliers d'emplois disponibles au Québec, aujourd'hui et au cours des prochaines années, soient pourvus. Dans un contexte économique mondial encore fragile, on ne peut accepter que le Québec se prive d'un seul talent. »

*Philippe Couillard,
premier ministre*

C'est pour permettre aux travailleurs expérimentés d'occuper pleinement leur place sur le marché du travail que des démarches visant à mettre en lumière leur valeur ajoutée auprès des entreprises et à soutenir ces dernières dans les bonnes pratiques à adopter ont été réalisées.

« J'ai le plaisir de m'associer à la publication d'un guide de bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés. Il s'agit d'un document de référence qui constitue un outil précieux pour tous les employeurs du Québec, tous secteurs d'activité confondus. Il propose aux entreprises des solutions concrètes qu'elles peuvent adapter à leur réalité. Il est clair que les bonnes pratiques proposées dans le guide entraînent des retombées bénéfiques, tant pour les entreprises que pour les travailleurs expérimentés. Elles favorisent la cohabitation intergénérationnelle harmonieuse dont profitent l'organisation et l'ensemble du personnel. »

*Francine Charbonneau,
ministre responsable des Aînés
et de la Lutte contre l'intimidation*



FAVORISER L'EMBAUCHE, LE MAINTIEN ET LE RETOUR EN EMPLOI DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

Ce guide, élaboré conjointement par le ministère de la Famille et le Bureau de normalisation du Québec, propose des mesures et des bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés afin d'aider les organisations à profiter de la richesse de ce bassin de main-d'œuvre dans la planification de leurs effectifs.

Ce guide s'adresse :

- aux organisations de tous les secteurs d'activité, à leurs gestionnaires et à leurs travailleurs ainsi qu'à toute personne désirant trouver des solutions pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés;
- aux travailleurs expérimentés qui désirent poursuivre leur carrière, bénéficier d'une transition plus souple vers la retraite, entrer sur le marché du travail ou y revenir après une absence plus ou moins prolongée.



LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS, UN AVANTAGE POUR TOUT LE QUÉBEC

Les avantages de favoriser l'embauche, le maintien ou le retour en emploi des travailleurs expérimentés sont nombreux, tant pour les entreprises que pour les travailleurs eux-mêmes.

Avantages pour les ENTREPRISES

- bénéficier d'un bassin de recrutement diversifié et disponible pour combler les postes vacants;
- profiter de l'expérience personnelle et professionnelle ainsi que des compétences des travailleurs expérimentés;
- améliorer la prestation de services à la clientèle en s'appuyant sur la richesse que représente la présence d'employés de tous âges;
- renforcer l'image de marque de l'organisation en démontrant que l'organisation est un employeur exemplaire qui se soucie des travailleurs expérimentés;
- améliorer l'attractivité de l'organisation pour les travailleurs expérimentés;
- maintenir en emploi les travailleurs expérimentés de l'organisation;
- assurer le maintien de l'expertise et la transmission des connaissances et des compétences indispensables au bon fonctionnement de l'organisation lors des départs à la retraite;
- créer un environnement de travail mobilisant et inclusif;
- valoriser la polyvalence, l'engagement des travailleurs et la communication intergénérationnelle.

Avantages pour les TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

- entrer ou revenir sur le marché du travail après une absence plus ou moins prolongée d'une façon plus aisée;
- demeurer à l'emploi d'une organisation dans des conditions favorables;
- améliorer leurs perspectives de carrière;
- mettre à jour leurs compétences;
- transmettre leurs connaissances à leurs collègues;
- faire une transition souple, harmonieuse et graduelle vers la retraite.

4

LES BONNES PRATIQUES À PRIVILÉGIER

1. Adapter le processus de recrutement en vue d'attirer les travailleurs expérimentés

- attraction des travailleurs expérimentés;
- offres d'emploi axées sur les compétences et l'expérience;
- mesures et conditions offertes aux employés;
- processus de sélection des candidats.

2. Favoriser l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle

- flexibilité des horaires de travail;
- réduction du temps de travail;
- flexibilité du lieu de travail sur une base occasionnelle ou régulière;
- congés pour des raisons personnelles.

3. Favoriser le développement des compétences

- offrir des occasions de formation ou de stage;
- cibler avec les travailleurs expérimentés les compétences à développer et les nouvelles connaissances à acquérir et faire avec eux un plan personnalisé de développement de leurs compétences;
- favoriser le dialogue avec les travailleurs expérimentés et s'informer de leur cheminement de carrière;
- encourager les travailleurs expérimentés à suivre, à leur choix, des cours de formation liés à leur emploi;
- offrir la formation nécessaire pour l'utilisation optimale des outils de travail, notamment les logiciels et les outils informatiques;
- offrir, selon la nature du travail, de la formation spécialisée sur les gestes et les postures adaptés au poste de travail;
- suggérer aux travailleurs expérimentés de demander la reconnaissance des compétences et des connaissances qu'ils ont acquises grâce à leur expérience par une institution scolaire ou selon une norme professionnelle, lorsque cela s'applique;
- s'assurer que la formation est adaptée aux modes d'apprentissage des travailleurs expérimentés et qu'elle répond à leurs besoins.

4. Favoriser la reconnaissance et la valorisation de la contribution

- donner régulièrement, de manière informelle, une rétroaction sur le travail accompli;
- souligner verbalement, ou encore par une lettre ou un courriel personnalisé, la contribution du travailleur expérimenté au succès de l'organisation;
- favoriser le dialogue entre le travailleur expérimenté et la direction par divers moyens, par exemple en organisant des réunions périodiques (rencontre trimestrielle, semestrielle);
- fixer des objectifs réalisables en tenant compte des capacités du travailleur expérimenté, s'il y a lieu, et de sa charge de travail et faire régulièrement un suivi de l'atteinte des objectifs en faisant ressortir les points positifs de son travail et de ses réalisations;
- en plus de donner une rémunération juste et équitable, donner une augmentation de salaire ou encore une prime au rendement attribuée en fonction d'objectifs réalisables, permettre une participation aux bénéfices ou offrir une autre forme de reconnaissance financière;
- mettre en place un mécanisme de reconnaissance sociale, par exemple par des activités de reconnaissance particulières après 25 ans de service ou par l'augmentation du nombre de jours de vacances après 20 ans de service;
- favoriser la mise en place de mécanismes de reconnaissance par les pairs, par exemple en rendant possible le dialogue entre les travailleurs en aménageant des occasions et des espaces de parole formels et informels permettant à chacun d'apporter sa contribution et d'être reconnu.

5. Permettre une intégration et une cohabitation intergénérationnelles optimales

- privilégier une organisation du travail qui permette de construire des relations intergénérationnelles sur la base de la coopération et non de la rivalité, par exemple en évitant de mettre les travailleurs en compétition (fixer des objectifs d'équipe, plutôt qu'individuels, valoriser l'entraide collective, etc.);

- favoriser le dialogue entre les travailleurs par divers moyens, par exemple en dégagant des marges de manœuvre permettant aux travailleurs d'échanger sur les façons de faire pour réaliser le travail;
- implanter des conditions favorables aux interactions entre les générations de travailleurs (p. ex. : mentorat dans lequel le mentor ainsi que le mentoré sont ouverts à apprendre l'un de l'autre, et ce, peu importe leur âge, souplesse accrue dans l'application des conventions collectives, aménagement des postes de travail de jeunes travailleurs près de postes de travailleurs expérimentés, etc.);
- si des conflits intergénérationnels se présentent, les canaliser au moyen d'échanges où chacun peut présenter son point de vue, affirmer sa différence et reconnaître celle de l'autre dans le respect.

6. Offrir la possibilité de changer de rôle et de tâches au sein d'une organisation

- proposer d'adapter les tâches des travailleurs expérimentés pour tenir compte de leur capacité physique et de leurs limites de manière à préserver leur santé;
- faire connaître les différentes possibilités d'emploi au sein de l'organisation et affecter les travailleurs expérimentés à d'autres postes à leur demande;
- proposer de nouveaux défis aux travailleurs expérimentés qui tiennent compte de leur plan de carrière s'ils ont les compétences requises :
 - ✓ leur offrir un rôle de formateur;
 - ✓ leur offrir la possibilité de devenir chef d'équipe ou coordonnateur;
 - ✓ leur offrir de passer de la production au contrôle de la qualité, lorsque cela s'applique;
- offrir de partager les responsabilités entre deux travailleurs;
- donner l'occasion aux travailleurs expérimentés de faire partie d'un comité de travail ou de participer à des projets particuliers;
- faire participer les travailleurs expérimentés au choix et à la formation de la relève (entrevues de sélection, accompagnement et mentorat, etc.);
- consulter les travailleurs expérimentés lorsque des décisions organisationnelles doivent être prises.

7. Favoriser le transfert des compétences

- offrir la possibilité aux travailleurs expérimentés de documenter leurs connaissances pour préserver le savoir organisationnel et faciliter l'apprentissage des autres travailleurs (p. ex. : connaissances particulières, façons de faire, trucs du métier);
- fournir des occasions aux travailleurs expérimentés de transmettre leurs connaissances (durant les heures de travail, par des activités et des lieux de transmission formels et informels) et leur donner les moyens d'apprendre à transmettre leurs connaissances;
- offrir des primes aux travailleurs expérimentés qui forment leurs collègues;
- encourager le mentorat, le parrainage et le compagnonnage par des travailleurs expérimentés;
- favoriser le travail d'équipe (équipes formées de travailleurs de tous âges) de manière à encourager les échanges et les interactions entre les travailleurs.

8. Aménager les milieux de travail

- tenir compte des besoins des travailleurs expérimentés pour l'aménagement de leur milieu de travail, notamment en optimisant :
 - ✓ leur environnement de travail (ergonomie, ventilation, réduction des contraintes thermiques, réduction des contraintes de temps, réduction du bruit, éclairage, etc.);
 - ✓ leur poste de travail lorsque leurs besoins changent ou que des incapacités temporaires ou permanentes surviennent;
 - ✓ leurs outils de travail.

9. Mettre en place des programmes d'aide et d'accompagnement ainsi que des services d'orientation

5

LES GRANDES ÉTAPES À SUIVRE POUR MENER LA DÉMARCHE DANS LES ORGANISATIONS

1. Démontrer son engagement

- l'engagement de la direction devrait être communiqué aux travailleurs de l'organisation ainsi qu'à son entourage, à ses clients et à ses fournisseurs;
- l'organisation est encouragée à se doter d'une politique contre la discrimination liée à l'âge comprenant une procédure de traitement des plaintes.

2. Faire preuve de leadership

- Sensibiliser les gestionnaires de l'organisation :
 - les gestionnaires sont les principaux acteurs concernés dans la mise en place des mesures et des bonnes pratiques proposées dans ce guide.
 - ils devraient pouvoir :
 - ✓ comprendre la situation des travailleurs expérimentés;
 - ✓ encourager les travailleurs expérimentés à exprimer leurs besoins et leurs attentes et à donner leur point de vue pour maintenir un dialogue ouvert entre les travailleurs et la direction;
 - ✓ adopter une approche de gestion qui tienne compte de la diversité du personnel (âge, origine ethnique, handicap, sexe, etc.) et qui soit exempte d'âgisme, de préjugés, de stéréotypes et de discrimination;
 - ✓ contribuer à créer un climat de travail dynamique et inclusif;
 - ✓ trouver des moyens pour reconnaître l'apport et l'expérience des travailleurs expérimentés et les mettre en application.

- Outiller le personnel impliqué dans la gestion des ressources humaines
 - la direction de l'organisation devrait veiller à ce que le personnel impliqué dans la gestion des ressources humaines soit formé sur les sujets suivants :
 - ✓ les relations intergénérationnelles dans une organisation;
 - ✓ les besoins des travailleurs expérimentés;
 - ✓ la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre;
 - ✓ le recrutement et l'embauche des travailleurs expérimentés;
 - ✓ la fidélisation et l'attraction des travailleurs expérimentés;
 - ✓ l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle;
 - ✓ le rôle de proche aidant.
 - Établir et maintenir le dialogue avec les travailleurs expérimentés
 - il est suggéré que la direction de l'organisation nomme une personne ou un comité qui aura la responsabilité d'établir et de maintenir le dialogue avec les travailleurs, y compris les travailleurs expérimentés. À défaut de quoi, c'est la direction qui devrait assumer cette responsabilité.
 - le mandat de la personne ou du comité serait le suivant :
 - ✓ consulter les travailleurs, recevoir leurs suggestions et leurs demandes et les communiquer à la direction de l'organisation;
 - ✓ proposer des pistes de solution à la direction de l'organisation sous la forme de mesures et de bonnes pratiques visant les travailleurs, y compris les travailleurs expérimentés;
 - ✓ participer à la mise en place des mesures et des bonnes pratiques et au suivi de leur mise en œuvre;
 - ✓ tenir les travailleurs informés du suivi de la mise en œuvre des mesures et des bonnes pratiques.

3. Analyser les besoins en ressources humaines et rechercher des pistes de solution

4. Choisir des mesures et de bonnes pratiques et les mettre en place

- Choisir les mesures et les bonnes pratiques
- Élaborer un plan d'action pour la mise en place
- Diffuser l'information

5. Faire un suivi périodique de la mise en œuvre des mesures et des bonnes pratiques et de leur efficacité

- prévoir des mécanismes de suivi périodique pour s'assurer que les mesures et les bonnes pratiques mises en œuvre donnent les résultats escomptés.



aines.gouv.qc.ca
