



Maintenant et demain

L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



La direction de la Politique du marché du travail

Consultations par RHDC de travailleurs âgés et d'employeurs

Résumé des propos entendus

Consultations par RHDC de travailleurs âgés et d'employeurs

Résumé des propos entendus

Préparé par : Ascentum Inc.

Préparé pour : La direction de la Politique du marché du travail de Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Les opinions exprimées dans les documents publiés par la Direction de la politique du marché du travail sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de Ressources humaines et Développement des compétences Canada ou du gouvernement fédéral.

La version anglaise du présent document est disponible sous le titre :
HRSDC Consultations with Older Workers and Employers: Summary of What We Heard

Papier

ISBN : 978-1-100-97905-2

N° de cat. : HS4-109/2011F

PDF

ISBN : 978-1-100-97906-9

N° de cat. : HS4-109/2011F-PDF

Si vous avez des questions concernant les documents publiés par la Direction de la politique du marché du travail, veuillez communiquer avec :

Services des publications
Ressources humaines et Développement des compétences Canada
140, promenade du Portage
Phase IV, 12e étage
Gatineau (Québec)
K1A 0J9

Télécopieur: 819-953-7260

En ligne: <http://www12.rhdcc.gc.ca>

Table des matières

Sommaire exécutif	i
1. Introduction.....	1
2. Méthodologie	4
3. Facteurs influant sur la capacité et la volonté des travailleurs âgés de travailler.....	9
4. Facteurs favorisant le maintien en poste dans un milieu de travail	23
5. Décrocher un emploi après 50 ans et les travailleurs de plus de 50 ans	34
6. Secteurs d'intervention déterminés par les participants	44
7. Mot de la fin	50
Annexe : Questionnaires destinés aux travailleurs âgés et aux employeurs.....	54

Je suis venu ici pour découvrir ce que d'autres avaient à dire, parce que chez nous, rien n'a été mis en place – nous n'avons pas de politique ni d'idées de ce qui peut fonctionner pour l'organisme et les travailleurs (âgés). J'ai emporté la conviction qu'il s'impose de créer un milieu différent au bureau et d'être un peu plus flexible. Merci d'avoir renforcé certaines des idées que j'avais.

-- Un employeur de Halifax

Sommaire exécutif

Contexte

Le marché du travail canadien est en proie à un bouleversement démographique. Parmi tous les Canadiens actuellement employés, 1 sur 6 est âgé de 55 ans et plus, contre 1 sur 10 en 2000. En 2011, les premiers baby-boomers auront 65 ans. En 2020, tous les baby-boomers auront 55 ans et plus. Ces changements démographiques soulèvent des questions quant à leurs impacts sur les travailleurs, les entreprises, et les niveaux de vie au Canada.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) a organisé une série de tables rondes pour consulter des Canadiens afin d'améliorer la compréhension des opportunités et des défis auxquels sont confrontés les travailleurs âgés et les employeurs sur le marché du travail dans le contexte du vieillissement de la population¹. Les participants des tables rondes se sont plus particulièrement penchés sur les **pratiques et les circonstances en milieu de travail qui influent sur la présence des travailleurs âgés sur le marché du travail** et pour ce faire, ils ont principalement examiné la situation actuelle, débattu des pratiques prometteuses et déterminé d'éventuels secteurs d'intervention future.

Au total, 48 employeurs et 77 travailleurs âgés provenant d'une variété de professions ont participé aux 15 tables rondes (sept en compagnie d'employeurs et huit en compagnie de travailleurs âgés). Les tables rondes se sont déroulées dans huit villes à travers le Canada (Halifax, Moncton, Trois-Rivières, Montréal, Ottawa, Mississauga, Winnipeg et Vancouver) et étaient conçues pour étoffer les connaissances existantes en permettant aux participants d'entendre des témoignages directs sur les expériences vécues par les Canadiens en milieu de travail.

Les consultations ont été menées séparément avec les employeurs et les travailleurs âgés, ce qui a permis de créer un milieu ouvert et sûr qui a encouragé un dialogue franc. Par ailleurs, l'appel lancé directement aux employeurs était un élément tout à fait unique de ces tables rondes, étant donné le peu de recherche qui a été fait sur les points de vue des employeurs au sujet du maintien en poste et du recrutement de travailleurs âgés au Canada.

¹ Aux fins de ces consultations et du présent rapport, on entend par travailleur âgé une personne de 50 ans et plus qui est actuellement active sur le marché du travail. Parmi les 77 travailleurs âgés qui y ont participé, 72 étaient employés et cinq étaient récemment devenus chômeurs.

Principales constatations

Les constatations tirées des deux séries de tables rondes peuvent être classées selon trois thèmes principaux :

- Facteurs influant sur la capacité et la volonté des travailleurs âgés de travailler
- Pratiques en milieu de travail pour encourager les travailleurs âgés à rester en poste
- Possibilités à saisir et défis à relever pour décrocher un emploi après 50 ans et les travailleurs de plus de 50 ans

Bien que peu d'employeurs aient déclaré avoir ajusté leurs efforts pour maintenir en poste et recruter du personnel en réaction au vieillissement de la population active, les points de vue des employeurs et des travailleurs âgés participants coïncidaient en grande partie avec les facteurs influant sur la capacité et la volonté des travailleurs âgés de travailler et les pratiques en milieu de travail destinées à encourager les travailleurs âgés à rester en poste. Cependant, certaines différences fondamentales au niveau de l'expérience et des points de vue ont émergé lorsque les débats ont abordé les perspectives des chercheurs d'emploi âgés de 50 ans et plus. Nous examinons plus en détail chacun de ces thèmes principaux ci-après.

Facteurs influant sur la capacité et la volonté des travailleurs âgés de travailler

Tous étaient d'accord qu'une combinaison de facteurs liés au travail et de circonstances personnelles, ainsi que l'évolution du contexte du marché du travail influent sur la capacité et la volonté des travailleurs âgés de rester dans la population active.

Selon les employeurs et les travailleurs âgés, les principaux facteurs qui modèlent la capacité et la volonté des travailleurs âgés de continuer de travailler peuvent être catégorisés comme suit :

- Santé personnelle et familiale
- Considérations financières
- Qualité de l'expérience de travail
- Développement et reconnaissance des compétences

Santé personnelle et familiale

La capacité physique et mentale de travailler est la condition principale qu'évoquaient la plupart des participants pour pouvoir demeurer actif sur le marché du travail. Par exemple, de nombreux travailleurs âgés occupant des postes plus exigeants physiquement (p. ex., les métiers, services hôteliers, et les soins de santé) ont indiqué que bien qu'ils souhaitent (ou avaient besoin de) continuer de travailler, ils n'auraient probablement pas la capacité physique de le faire. Au cours des séances, les

travailleurs âgés ont également attiré l'attention sur le fait que le vieillissement peut s'accompagner de risques plus élevés de maladie et de blessure et, par conséquent, d'un besoin accru de mesures de soutien et de prestations de maladie.

Les travailleurs âgés ont également souligné que « la vie est plus que le travail » et ont fait observer que les exigences afférentes à la santé familiale et à la prestation de soins influents directement sur leur capacité et leur volonté de travailler.

Considérations financières

Bon nombre de travailleurs âgés, à part ceux qui avaient beaucoup épargné à titre privé ou qui avaient accès à un régime de retraite privé suffisant, ont jugé qu'il était nécessaire de travailler plus longtemps. Le revenu, l'accès aux prestations de maladie et de soins dentaires et, le cas échéant, la capacité d'exercer un travail rémunéré tout en touchant une pension (sans pénalité financière) étaient les principaux facteurs financiers de motivation pour les travailleurs âgés. Les pressions financières que subit la « génération sandwich » (les personnes qui doivent s'occuper de parents vieillissants ou malades, tout en s'occupant de leurs enfants) ont également influé sur la décision de travailler d'un bon nombre de travailleurs âgés.

Qualité de l'expérience de travail

Dans les cas où les travailleurs âgés se sentaient à l'aise sur le plan financier et étaient en bonne santé, le principal facteur influant sur leur volonté de travailler était la qualité de leur expérience de travail. Celle-ci était déterminée par une variété de facteurs, dont les plus importants étaient : un travail enrichissant et intéressant, l'accès à des modalités de travail flexibles et le travail dans un milieu inclusif et positif. Dans une grande mesure, de nombreux travailleurs âgés s'épanouissaient tout simplement parce qu'ils avaient l'occasion de « rester dans le coup » tout en faisant quelque chose qu'ils « aimaient faire » et espéraient continuer de travailler « tant que cela les rendait heureux ».

Les relations entre les générations en milieu de travail ont également été citées fréquemment comme un autre facteur qui pourrait influencer sur la qualité de l'expérience de travail des travailleurs âgés. De nombreux travailleurs âgés et employeurs ont relevé que les tensions entre les anciennes et nouvelles générations débouchent parfois sur des milieux de travail défavorables.

Développement et reconnaissance des compétences

De nombreux travailleurs âgés participants ont déclaré que les possibilités de croissance personnelle et professionnelle qui s'offraient à eux sur une base régulière ont été déterminantes pour maintenir leur motivation et leur intérêt pour le travail.

Pour ce qui est de la reconnaissance des compétences, bon nombre de travailleurs âgés ont indiqué qu'ils étaient intéressés à essayer des genres de travail nouveaux et différents, mais ils n'étaient pas certains des types d'emplois que leurs compétences et connaissances actuelles leur permettraient d'exercer.

Pratiques en milieu de travail pour encourager les travailleurs âgés à rester en poste

En règle générale, les employeurs et les travailleurs âgés de toutes les séances s'entendaient sur un certain nombre de pratiques prometteuses pour maintenir en poste des travailleurs âgés. On peut les catégoriser comme suit :

- Milieux de travail accommodants
- Incitatifs financiers et prestations de retraite
- Qualité de l'expérience de travail
- Développement des compétences
- Prestations de maladie et mesures de soutien du mieux-être

Milieux de travail accommodants

Les travailleurs âgés préféraient des milieux de travail dans lesquels on était disposé à reconnaître leurs besoins et à s'y adapter de façon raisonnable. Bien que les employeurs n'aient pas toujours été en mesure de proposer tout ce que les travailleurs espéraient, ils sont d'avis que d'accommoder les travailleurs âgés grâce à des modalités de travail flexibles, des possibilités de travailler à contrat ou comme consultant et l'évolution de la nature du travail (p. ex., tâches moins stressantes) étaient d'importants facteurs de maintien en poste.

Il convient de noter que les employeurs qui proposaient des modalités de travail flexibles proposaient normalement ces options à tous les employés ou au cas par cas (mais pas en fonction de l'âge). Relevons également que si la capacité de travailler à partir du domicile était citée comme attrayante par les travailleurs âgés lors de toutes les séances, les employeurs participants n'étaient généralement pas en faveur de cette option, ni ne la proposaient.

Incitatifs financiers et prestations de retraite

Comme un grand nombre de travailleurs âgés ont déclaré qu'ils avaient des obligations financières, certains employeurs croyaient que les pensions d'entreprise, les salaires concurrentiels et les primes (y compris les primes de maintien en poste) étaient essentiels pour garder les employés. Certains employeurs ont remarqué que le manque de fonds les empêchait d'offrir un grand nombre d'incitatifs financiers, mais d'autres ont cependant déclaré qu'ils avaient trouvé des moyens créatifs et économiques de satisfaire aux besoins financiers de leurs travailleurs.

Qualité de l'expérience de travail

Les travailleurs âgés et les employeurs ont mentionné que les faits de préconiser le sentiment d'avoir un objectif à atteindre et de favoriser le soutien en milieu de travail sont des facteurs essentiels qui déterminent si un travailleur âgé choisira de continuer de travailler dans un organisme donné ou non. Les principaux éléments d'un environnement de travail de qualité étaient réputés comprendre le soutien de leurs collègues et de la direction, la connectivité sociale et le fait que leur contribution soit reconnue.

Pour favoriser chez les employés le sentiment d'avoir un objectif à atteindre, un certain nombre d'employeurs ont indiqué qu'ils se sont efforcés de proposer des affectations enrichissantes et personnellement gratifiantes à des travailleurs clés, y compris des travailleurs âgés, afin de les inciter à rester dans l'organisation. Pour favoriser un environnement de travail positif, les employeurs ont commenté l'importance de demander aux employés de faire des observations sur leur expérience de travail. D'autres employeurs ont jugé que la pratique préconisée par une des organisations, en l'occurrence procéder à des « entrevues de maintien en poste » (interroger des employés clés pour savoir ce qu'ils aiment de leur travail et ce qui les aiderait à demeurer dans l'organisation), était une pratique excellente.

Développement des compétences

Les employeurs et les travailleurs âgés ont discuté à maintes reprises des questions afférentes au développement des compétences et sont convenus qu'elles pourraient jouer un rôle critique pour maintenir en poste les travailleurs âgés. Les participants ont débattu plus particulièrement des possibilités que présentent les investissements dans la formation et le perfectionnement professionnel, la planification de la relève et le mentorat. Qu'il s'agissait d'améliorer les compétences des travailleurs à leur poste actuel ou de leur permettre de passer à un nouveau rôle au sein de l'organisation, les employeurs ont insisté sur la valeur de la formation en cours d'emploi, des ateliers et du soutien par les collègues (en faisant cependant observer que ces programmes ciblent habituellement tous les employés ou des groupes professionnels particuliers plutôt que les travailleurs âgés en particulier).

Par ailleurs, certains employeurs ont relevé que de donner aux travailleurs âgés la possibilité d'en former d'autres (p. ex., par un mentorat formel ou informel ou en contribuant à l'élaboration de matériel et de programmes de formation) est une bonne façon de transmettre les compétences et les connaissances. Un employeur dans le secteur des soins de santé a partagé un exemple de ce qu'on appelle « le mentorat inversé » : de nouvelles infirmières (qui connaissent à fond les dernières avancées technologiques) étaient jumelées aux infirmières d'expérience (qui connaissaient les pratiques cliniques traditionnelles) pour favoriser l'échange de connaissances d'un côté comme de l'autre.

Prestations de maladie et mesures de soutien du mieux-être

Les employeurs et les travailleurs âgés ont discuté de la valeur des divers programmes et mesures de soutien de la santé et du mieux-être. Les travailleurs âgés appréciaient fortement de tels services lorsqu'ils étaient proposés. En fait, les travailleurs âgés ont laissé entendre qu'ils seraient disposés à renoncer à des salaires plus élevés en échange de prestations de maladie – une demande que de nombreux employeurs ont jugé difficile à satisfaire, car ils s'inquiétaient de la hausse des coûts des prestations de maladie et de l'indemnisation des accidentés du travail.

On a également relevé que les investissements dans la santé et le mieux-être pourraient produire des rendements élevés (p. ex., réduction du nombre des demandes d'indemnisation des accidentés du travail). Les prestations de maladie et les mesures de soutien du mieux-être qui ont été examinées comprenaient :

- Les évaluations ergonomiques et la prestation d'outils et de mesures de soutien pour aider les travailleurs âgés à composer avec les exigences physiques de leur travail
- Les programmes de prévention des blessures
- Le transfert des travailleurs âgés à des postes physiquement moins exigeants
- Les programmes de mieux-être/de santé mentale
- L'accès à des installations de mise en forme/adhésion à un gymnase
- Programmes d'éducation « Préparation à la retraite »

Possibilités à saisir et défis à relever pour décrocher un emploi après 50 ans et les travailleurs de plus de 50 ans

Au cours des tables rondes, on a demandé aux employeurs et aux travailleurs âgés d'envisager les perspectives d'emploi des travailleurs âgés de 50 ans et plus. Ces débats ont produit divers points de vue sur l'employabilité et la valeur marchande des travailleurs âgés, ainsi que sur les stratégies concrètes de recherche d'emploi/recrutement adoptées par l'une ou l'autre partie pour apparier les travailleurs âgés avec les employeurs qui souhaitaient les recruter.

Employabilité et valeur sur le marché du travail des travailleurs âgés

Bien qu'ils aient relevé quelques limitations éventuelles à l'embauche de travailleurs âgés, en l'occurrence le coût plus élevé, les défis en matière de productivité et la résistance au changement, les employeurs étaient généralement d'accord que les travailleurs âgés étaient hautement employables. Plus particulièrement, les employeurs valorisaient toujours le savoir, les compétences, l'expérience et l'éthique de travail des travailleurs âgés et constataient la nécessité que leur organisation maintienne et/ou transfère la mémoire d'entreprise.

Par contre, les travailleurs âgés montraient bien moins de confiance à l'égard de leurs perspectives d'emploi. Bien qu'ils reconnussent la valeur inhérente de leurs compétences et de leur expérience, ils se préoccupaient au plus haut point de leur attrait pour d'éventuels employeurs. Leurs craintes s'appuyaient en particulier sur les convictions selon lesquelles les employeurs préféreraient embaucher des travailleurs jeunes (c.-à-d. à cause de leur faible coût salarial/de leur prétendu niveau d'énergie plus élevé) et la réticence des employeurs (ou leur incapacité) de reconnaître l'expérience des travailleurs âgés comme substitut aux études (c.-à-d. qu'ils ont un « diplôme qui date »).

Recrutement et recherche d'emploi

En général, très peu d'employeurs ont discuté particulièrement de tendre la main à des travailleurs âgés dans le cadre de leur stratégie de recrutement. Au lieu de cela, ils disaient que le recrutement était en général « universel », et s'attachaient particulièrement à attirer le bon ensemble de compétences plutôt qu'un groupe démographique particulier.

Pour ce qui est des méthodes de recrutement, les employeurs favorisaient en général les outils en ligne, en grande partie en raison des économies de coût. À l'inverse, bien que de nombreux travailleurs âgés participants aient entrepris des recherches d'emploi en ligne, bon nombre d'entre eux doutaient de la valeur de cette approche pour eux. Ils pensaient que la nature impersonnelle du processus militait au désavantage des travailleurs âgés, tout comme le simple nombre de postulants par poste. Qui plus est, un grand nombre de travailleurs âgés ont continué de se sentir plus à l'aise avec des moyens traditionnels de recherche d'emploi – notamment les journaux et les agences de placement. Tous sont convenus que les contacts personnels et le réseautage restaient les méthodes de recherche d'emploi les plus efficaces.

Les employeurs et les travailleurs âgés manifestent un enthousiasme considérable par rapport aux mesures de soutien qui faciliteraient l'appariement des employeurs et des travailleurs âgés.

Secteurs d'intervention déterminés par les participants

À la fin de chaque table ronde, on a demandé aux participants de désigner ce qu'ils pensaient qui fonctionnait (ou qui fonctionnerait) particulièrement bien pour aider les employeurs à maintenir en poste/recruter des travailleurs âgés et pour aider les travailleurs âgés à rester sur le marché du travail, en tenant compte d'une variété d'acteurs sur le marché du travail (p. ex., les gouvernements, les employeurs, les travailleurs âgés, les associations, les syndicats, les établissements d'enseignement, etc.). Les principaux secteurs d'intervention déterminés par les participants sont résumés dans le tableau ci-après.

Tableau : Secteurs d'intervention déterminés par les participants

Changement d'attitudes

Pour favoriser un changement généralisé des attitudes à l'égard des travailleurs âgés (et vieillissants) en milieu de travail et plus généralement dans la société, les travailleurs âgés et les employeurs défendaient l'idée d'une campagne nationale de sensibilisation qui :

- ferait la promotion de la valeur des travailleurs âgés
- encouragerait les employeurs à investir dans les travailleurs âgés et à en embaucher plus volontiers
- permettrait aux travailleurs âgés de prendre conscience de leur potentiel et des possibilités qui s'offrent à eux
- réduirait les tensions intergénérationnelles

Diffuser des pratiques prometteuses

Pour sensibiliser davantage les employeurs aux conditions et aux types de pratiques en milieu de travail qui permettent le mieux de maintenir en poste et de recruter des travailleurs âgés, les participants ont proposé de diffuser de l'information sur les pratiques utiles, notamment :

- permettre des modalités de travail flexibles comme le télétravail et l'horaire de travail réduit
- offrir des mesures de soutien pour les emplois physiquement exigeants ou muter un travailleur âgé à un poste qui lui convient mieux
- élaborer des programmes de mentorat
- recruter des travailleurs âgés au moyen de méthodes de marketing reconnues pour atteindre un groupe démographique plus âgé

Développement des compétences et formation

Pour soutenir le développement et la reconnaissance des compétences des travailleurs âgés, les participants ont proposé ce qui suit :

- une formation ciblée alignée de près sur les besoins du marché du travail et comprenant la collaboration avec des pairs mais qui ne dure pas trop longtemps
- des subventions ou des crédits d'impôt
- aider les travailleurs âgés à déterminer leurs compétences transférables et à en faire la promotion (p. ex., méthodes d'évaluation des compétences et normalisation entre les administrations)
- créer l'équivalent d'un programme de subventions d'emploi d'été pour étudiants pour les travailleurs âgés afin d'aider les employeurs à subventionner les postes occupés par des travailleurs âgés à un taux du marché concurrentiel

Soutien aux transitions du travail à la retraite

Pour aider la transition entre le travail et la retraite, les participants ont proposé ce qui suit :

- accroître la sensibilisation aux récents changements apportés aux régimes de retraite gouvernementaux et expliquer les motifs qui sous-tendent ces changements
- offrir des possibilités de « retraite progressive » pour prolonger la vie professionnelle des travailleurs âgés dont on reconnaît la valeur
- réduire la récupération des prestations d'aide sociale et de pension versées aux bénéficiaires qui travaillent
- donner aux travailleurs la capacité de consolider les heures ouvrant droit à pension de différents employeurs en un seul régime de retraite
- offrir plus de latitude pour maintenir le statut de « sous-traitant » des travailleurs

Meilleur appariement entre les travailleurs âgés et les employeurs

Pour aider les travailleurs âgés à trouver du travail et améliorer la capacité des employeurs à trouver et à évaluer les compétences des travailleurs âgés, les participants ont proposé ce qui suit :

- aider les travailleurs âgés à devenir plus efficaces en recherche d'emploi (conseils pratiques pour la rédaction de curriculum vitae et encadrement pour les entrevues)
- programmes de « supplément » de rémunération aux organismes qui recrutent et gardent en poste des travailleurs âgés
- un site Web en ligne qui permettrait d'apparier les employeurs et les travailleurs âgés

Soutien à la santé et au mieux-être

Pour empêcher les blessures et faciliter l'accès aux prestations de santé, les participants ont proposé ce qui suit :

- faire davantage connaître le rendement de l'investissement, et fournir des ressources et des incitatifs pour les programmes de prévention
- offrir des incitatifs ou des mesures d'aide qui permettraient aux travailleurs à temps partiel de conserver leur admissibilité aux prestations de maladie
- offrir de l'aide financière pour aider les employeurs, en particulier les petites entreprises, qui offrent un régime de prestations de maladie et de mieux-être

Incidences pour les acteurs du marché du travail

En raison de la diversité des secteurs d'intervention déterminés par les participants, il est clair que le soutien d'une population active vieillissante fait intervenir de nombreux acteurs.

Les tables rondes ont révélé que les **travailleurs âgés** qui souhaitaient demeurer actifs sur le marché du travail pouvaient profiter de conversations avec leurs employeurs au sujet d'arrangements en milieu de travail pour leur permettre de rester dans l'organisation. Par ailleurs, les délibérations ont indiqué que les outils de recherche d'emploi en ligne, le réseautage et les curriculum vitae qui se concentrent sur les compétences transférables étaient des stratégies efficaces pour trouver du travail après 50 ans, même si les travailleurs âgés ne connaissaient pas bien ces approches.

Les constatations des tables rondes comportent également d'importantes incidences pour les **employeurs** qui sont intéressés à recruter et à garder en poste des travailleurs âgés. Les employeurs qui proposent des horaires flexibles, des prestations de maladie (même pour les travailleurs à temps partiel), des mesures préventives de soutien de la santé, une formation en cours d'emploi ciblée, des salaires concurrentiels et un mentorat « croisé » entre les travailleurs âgés et les jeunes travailleurs seront des « employeurs de choix » pour les travailleurs âgés.

Enfin, les consultations ont révélé que de **multiples paliers du gouvernement** (fédéral et provincial-territorial) pouvaient jouer un rôle dans les secteurs suivants : accroître la sensibilisation et changer les attitudes envers les travailleurs âgés et le vieillissement; faciliter le jumelage des travailleurs âgés et des employeurs; soutenir et éclairer les transitions travail-retraite; favoriser le développement et la reconnaissance des compétences des travailleurs âgés; diffuser les pratiques prometteuses pour le recrutement et le maintien en poste de travailleurs âgés; et soutenir la santé et le mieux-être des travailleurs âgés.

1. Introduction

L'on pense souvent que les gens quittent le monde du travail à 65 ans ou plus tard, mais les statistiques brossent un tableau différent. Le taux d'emploi des hommes et des femmes commence en fait à baisser vers l'âge de 50 ans. À 64 ans, le taux d'emploi des Canadiens est la moitié de ce qu'il est à 55 ans (38 % contre 73 % en 2010). Qui plus est, le taux d'emploi des Canadiens âgés continue d'être à la traîne de celui d'autres pays, notamment des États-Unis et du Japon, et à 62 ans, l'âge moyen de la retraite du Canada reste proche du plancher historique de la fin des années 1990.

Le marché du travail a profité d'un dividende démographique fondé sur le nombre de baby-boomers (personnes nées entre 1946 et 1965) dans la population active, mais cette tendance devrait s'inverser lorsque ces Canadiens aborderont leurs années de retraite. En fait, le vieillissement des baby-boomers s'est traduit par le vieillissement de la population active : parmi tous les Canadiens actuellement employés, 1 sur 6 est âgé de 55 ans et plus, contre 1 sur 10 en 2000. En 2011, la première vague de baby-boomers aura 65 ans. En 2020, tous les baby-boomers auront 55 ans ou plus.

À mesure que la population canadienne vieillit, l'inquiétude que nourrissent les employeurs et les décideurs au sujet de l'accélération de la perte de compétences, de connaissances de l'entreprise et de mentorat qui pourrait faire suite à un départ en masse à la retraite de la génération du baby-boom grandit. Nous nous préoccupons aussi des conséquences qu'aura ce bouleversement démographique sur la disponibilité de main-d'œuvre au Canada et les niveaux de vie des Canadiens.

Les travailleurs âgés constituent une importante source d'expérience, de compétences et de connaissances. Il y a donc intérêt à leur offrir la souplesse, les choix et le soutien dont ils ont besoin pour continuer de travailler, car ce sont des moyens utiles qui contribuent à soutenir la population active et la croissance économique au Canada.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) est intéressé à approfondir sa compréhension des transitions du travail à la retraite et à examiner ces questions grâce à différentes initiatives, notamment l'Enquête de 2008 auprès des travailleurs âgés, une conférence nationale d'une journée intitulé *La population active vieillissante du Canada : une conférence nationale sur la maximisation des opportunités d'emploi pour les travailleurs âgés* qui s'est déroulée en octobre 2010, et une série de tables rondes régionales avec des retraités ou des

personnes qui approchent de l'âge de la retraite sur la participation au marché du travail, organisée par le Conseil national des aînés à l'automne 2010. Les constatations de ces activités et d'autres initiatives ont soulevé un certain nombre de questions stratégiques qui justifient un examen qualitatif plus poussé, notamment :

- Quels facteurs influent sur la capacité et la volonté des travailleurs âgés de travailler?
- Quels types de pratiques en milieu de travail contribuent à retenir les travailleurs âgés, et dans quelle mesure sont-elles courantes chez les employeurs canadiens?
- Quels genres de possibilités se présentent et quels défis font obstacle pour trouver un nouvel emploi après 50 ans?

Souhaitant explorer plus à fond ces questions et d'autres encore, RHDCC a lancé un processus de consultation sur la participation des travailleurs âgés au marché du travail canadien. Ce processus comportait deux séries complémentaires de tables rondes qui ont eu lieu en février et mars 2011, l'une ciblant les travailleurs âgés et l'autre les employeurs qui emploient actuellement des travailleurs âgés de 50 ans et plus.

Le rapport fournit une vue d'ensemble du processus de consultation, ainsi qu'un résumé des propos que l'on a entendus lors des tables rondes d'employeurs et de travailleurs âgés. Il fait ressortir les facteurs et les pratiques en milieu de travail qui pourraient permettre aux travailleurs âgés de 50 ans et plus de poursuivre leur participation au marché du travail canadien et mettre en évidence les secteurs d'intervention identifiés par les participants. Le tableau ci-après présente un bref résumé de ce qui est abordé dans chacun des chapitres suivants, en relevant les secteurs qui peuvent intéresser particulièrement les travailleurs âgés, les employeurs et les acteurs du gouvernement.

Tableau : Résumé du contenu des chapitres

Chapitre	Dans ce chapitre, vous apprendrez...
2	La raison d'être et la conception des tables rondes. Ce chapitre peut présenter un intérêt particulier pour ceux qui aimeraient en savoir davantage sur le format particulier des tables rondes ainsi que sur le profil des participants des tables rondes.
3	Les facteurs qui influent sur la capacité et la volonté des travailleurs âgés de travailler. Ce chapitre peut présenter un intérêt particulier pour les employeurs et les gouvernements (fédéral et provinciaux-territoriaux) qui sont intéressés à trouver des moyens de soutenir la participation des travailleurs âgés au marché du travail.
4	Pratiques actuelles que les participants ont dégagées comme autant de méthodes utiles pour retenir les travailleurs âgés. Ce chapitre peut présenter un intérêt particulier pour les travailleurs âgés qui pourraient proposer l'utilisation de certaines de ces pratiques dans leurs propres lieux de travail et les employeurs qui sont intéressés à apprendre quelles sont les pratiques efficaces pour retenir leurs travailleurs âgés.
5	Points de vue des travailleurs âgés et des employeurs sur les possibilités à saisir et les défis à relever pour décrocher un emploi après 50 ans. Ce chapitre partage également des stratégies concrètes de recherche d'emploi et de recrutement qu'utilisent les deux parties. Ce chapitre peut présenter un intérêt particulier pour les travailleurs âgés qui cherchent actuellement ou envisagent de chercher un nouvel emploi, les employeurs qui cherchent des moyens efficaces de recruter des travailleurs âgés et des acteurs du gouvernement qui sont intéressés à soutenir des améliorations du jumelage sur le marché du travail.
6	Les secteurs d'intervention concrets déterminés par les participants pour contribuer à soutenir la participation des travailleurs âgés de 50 ans et plus au marché du travail canadien. Comme les mesures désignées touchent de multiples acteurs du marché du travail, cette section devrait présenter un intérêt pour tous les lecteurs.
7	Incidences possibles des constatations de la consultation pour les gouvernements (fédéral et provinciaux-territoriaux), les employeurs et les travailleurs âgés. On vous présentera également un bref résumé des secteurs de concordance et de discordance découverts entre les employeurs et les travailleurs âgés participants.

2. Méthodologie

Dans ce chapitre, vous apprendrez quels sont la raison d'être et la conception des tables rondes. Ce chapitre peut présenter un intérêt particulier pour ceux qui aimeraient en savoir davantage sur le format particulier des tables rondes ainsi que sur le profil des participants des tables rondes.

2.1 Objectifs

La principale raison d'être de ces consultations était de contribuer à éclairer l'élaboration des politiques qui visent à accroître les incitatifs/réduire les obstacles à la poursuite de la participation au marché du travail des travailleurs âgés qui souhaitent reporter leur retraite. Plus particulièrement, on a insisté sur les **pratiques et les circonstances en milieu de travail qui influent sur la présence des travailleurs âgés sur le marché du travail.**

Tout au long des tables rondes, RHDCC a essayé de déterminer et d'examiner les facteurs et les pratiques prometteuses qui appartiennent aux besoins et aux préférences des travailleurs âgés avec ceux des employeurs, notamment ceux sur lesquels le gouvernement peut exercer une influence favorable (directe ou indirecte). À cette fin, les tables rondes ont été conçues pour examiner la situation d'aujourd'hui, les pratiques prometteuses et les éventuels secteurs d'intervention future.

Aux fins des consultations et du présent rapport, un travailleur âgé est une personne âgée de 50 ans et plus qui est actuellement active sur le marché du travail.

Il est important de noter que les constatations présentées dans le présent rapport rendent compte des propos qui ont été entendus de façon anecdotique d'un échantillon relativement faible de participants (125) de huit villes. Bien qu'il y ait eu une cohérence considérable des observations des participants lors de toutes les séances, les points de vue de ces échantillons ne peuvent pas être étendus afin de refléter les points de vue de la population canadienne. Cependant, les tables rondes ont permis de se faire une idée inestimable des expériences vécues par les travailleurs âgés et les employeurs, et de recueillir des suggestions très valables et concrètes pour aller de l'avant.

2.2 Conception des tables rondes

Format et lieux

Au total, 15 tables rondes – sept avec des employeurs et huit avec des travailleurs âgés – ont été tenues dans huit villes à travers le Canada.

Pour prendre en compte la diversité régionale du Canada, on a choisi deux endroits dans l'Ouest (Vancouver et Winnipeg), deux en Ontario (Ottawa et Mississauga), deux au Québec (Montréal et Trois-Rivières)² et deux au Canada atlantique (Moncton et Halifax). Ce choix a également débouché sur deux grandes villes, deux villes moyennes et deux petites villes (suffisamment grandes pour respecter les critères de recrutement pour les travailleurs âgés et les employeurs, mais présentant suffisamment d'écart de taille pour représenter des intérêts communautaires différents).

Les séances étaient conçues et animées par Ascentum Incorporated³ au nom de RHDCC. Les consultations en table ronde duraient deux heures et demie chacune et en moyenne, huit personnes assistaient à chaque séance. Les séances des employeurs se déroulaient entre 9 h et 11 h 30, tandis que celles des travailleurs âgés allaient de 18 h 30 à 19 h.

Les séances se sont déroulées en anglais, sauf celles qui se sont tenues au Québec. Cependant, les deux séances à Moncton et la séance pour les travailleurs âgés de Montréal comportaient des participants francophones et anglophones qui ont été invités à participer dans la langue de leur choix, avec l'aide d'un animateur bilingue.

L'aménagement de la pièce comportait une table en forme de fer à cheval qui pouvait accueillir environ 15 personnes. RHDCC était représenté par un cadre supérieur du Ministère qui a fait l'introduction, a écouté soigneusement les points de vue des participants et qui a clos la consultation. Le cadre supérieur du Ministère était également chargé de répondre aux questions des participants à la clôture de chaque séance de consultation. Environ trois observateurs (employés de RHDCC et/ou représentants du gouvernement provincial) étaient également présents.

L'ordre du jour des séances, la conception et l'animation ont favorisé un milieu ouvert et sûr qui encourageait un dialogue franc. Un élément important de la conception du projet était la tenue de séances distinctes pour les employeurs et les travailleurs âgés.

² La séance des employeurs de Trois-Rivières a été annulée en raison du nombre insuffisant d'employeurs qui étaient en mesure d'y assister.

³ Ascentum Incorporated est une entreprise canadienne fondée en 2003 dont le siège se trouve à Ottawa. Ascentum propose des services de planification stratégique et opérationnelle, la mobilisation du public et des intervenants, de l'animation, de la recherche et de la gestion de projet. Pour plus de détails, veuillez visiter le site www.ascentum.ca.

Cela était particulièrement important pour les conversations avec les employeurs, car les points de vue de ces derniers sur le maintien en poste et le recrutement de travailleurs âgés ont été l'objet de peu de recherche au Canada.

Axes de recherche

Les axes de recherche pour les tables rondes d'employeurs et de travailleurs âgés sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau : Tables rondes d'employeurs et de travailleurs âgés – Axes de recherche

Employeurs	Travailleurs âgés
<p align="center">Question pour discussion 1</p>	<p align="center">Question pour discussion 1</p>
<p>Avez-vous actuellement des politiques ou des pratiques axées sur le maintien en poste de vos travailleurs âgés?</p> <p><i>OU</i></p> <p>Si vous souhaitez garder en poste des travailleurs âgés mais en êtes incapable, quelles sont les difficultés que vous rencontrez et qu'est-ce qui vous aiderait à mettre ce processus en place?</p>	<p>Que fait votre employeur actuel (ou qu'a-t-il déjà fait) pour qu'il soit plus facile pour vous de continuer à travailler pour lui?</p> <p><i>OU</i></p> <p>Y a-t-il des services, mesures d'aide ou dispositions spéciales que votre employeur pourrait offrir afin qu'il soit plus facile pour vous de continuer à travailler pour lui?</p>
<p align="center">Question pour discussion 2</p>	<p align="center">Question pour discussion 2</p>
<p>Avez-vous actuellement des politiques ou des pratiques axées sur le recrutement des travailleurs âgés?</p> <p><i>OU</i></p> <p>Si vous souhaitez recruter des travailleurs âgés mais en êtes incapable, quelles sont les difficultés que vous rencontrez et qu'est-ce qui vous aiderait à mettre ce processus en place?</p>	<p>Prévoyez-vous continuer à travailler contre rémunération lorsque vous quitterez votre emploi actuel?</p>
<p align="center">Question pour discussion 3</p>	<p align="center">Question pour discussion 3</p>
<p>Selon vous, qu'est-ce qui fonctionne (ou fonctionnerait) particulièrement bien pour aider les employeurs à garder en poste et à recruter des travailleurs âgés et voyez-vous un rôle que le gouvernement ou d'autres pourraient jouer pour soutenir cette activité?</p>	<p>Selon vous, qu'est-ce qui fonctionne (ou fonctionnerait) particulièrement bien pour aider les travailleurs âgés à rester dans la population active et voyez-vous un rôle que le gouvernement ou d'autres pourraient jouer pour soutenir ceci?</p>

Questionnaires des participants et évaluations

Pour faciliter la collecte des données normalisées, on a distribué un bref questionnaire aux travailleurs âgés participants à la fin de leur table ronde. L'objet de ce questionnaire consistait à recueillir des renseignements fondamentaux sur les projets des travailleurs âgés participants en matière de retraite, sur les facteurs influant sur leur décision de continuer de travailler et si oui ou non ils avaient commencé leur seconde carrière.

On a également distribué un bref questionnaire aux employeurs participants, avant leur séance. L'objet du questionnaire de l'employeur consistait à étoffer le profil de leur main-d'œuvre actuelle et future (dans cinq ans) et d'obtenir leurs observations sur l'impact que le vieillissement démographique exerce (ou exercera) sur leur organisation.

On a également demandé aux deux groupes de remplir un formulaire d'évaluation du participant à la fin de leur séance.

Veillez voir en annexe un exemplaire des questionnaires destinés aux travailleurs âgés et aux employeurs.

2.3 Recrutement des participants

Ascentum a retenu par contrat les services de Praxicus Public Strategies pour le recrutement des participants pour les tables rondes.

Au total, 48 employeurs et 77 travailleurs âgés provenant de diverses industries ont assisté aux 15 tables rondes.

Critères de recrutement des participants

Le recrutement des participants a été fondé sur un certain nombre de critères, notamment les caractéristiques démographiques fondamentales telles que l'âge, le sexe, et le niveau de scolarisation et le revenu (pour les travailleurs âgés). Il fallait également que les travailleurs âgés participants travaillent actuellement comme employé (à temps partiel ou à plein temps), à un poste rémunéré⁴. En outre, on s'est efforcé de recruter des travailleurs âgés et des employeurs participants qui représentaient un éventail varié de catégories d'emploi, de secteurs industriels (privé et public, mais à l'exclusion des gouvernements provinciaux et fédéral) et de tailles d'organisation.

⁴ Bien que les critères de recrutement aient porté principalement sur le recrutement des travailleurs âgés employés, en raison de pertes d'emploi inattendues survenues après la période de recrutement et avant la séance, cinq participants des tables rondes étaient des travailleurs au chômage.

Reconnaissant que certaines caractéristiques seraient probablement plus dominantes dans certaines régions, RHDCC a proposé une certaine flexibilité pour rajuster le mélange de participants d'une séance à l'autre, à condition que tous les critères de recrutement soient pris en compte de façon équilibrée sur l'ensemble des huit séances. RHDCC a également aidé au recrutement en fournissant à Praxicus une liste de secteurs prioritaires /catégories professionnelles par ville, ainsi qu'une liste des employeurs qui ont été reconnus comme mettant en œuvre des pratiques exemplaires pour le recrutement et le maintien en poste de travailleurs âgés.

2.4 Profil des participants

Comme on l'a relevé précédemment, un total de 48 employeurs et 77 travailleurs âgés provenant d'une variété d'industries et de secteurs ont participé aux consultations.

Employeurs

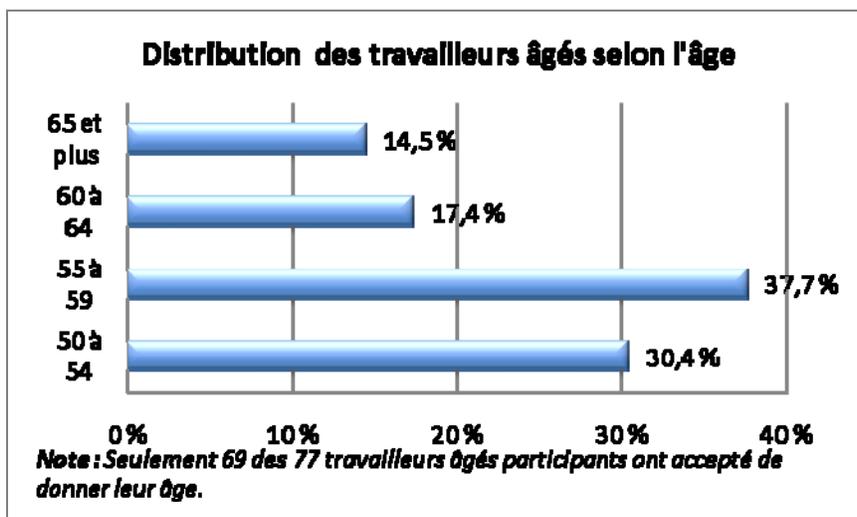
Les employeurs participants représentaient une grande variété de secteurs industriels, les secteurs les plus représentés étant les services professionnels, la vente au détail, le secteur public (municipalités, universités et écoles), les soins de santé et l'hébergement.

Travailleurs âgés

Comme dans le cas des employeurs, les travailleurs âgés participants provenaient d'un certain nombre de milieux divers. Ceci étant dit, les milieux les plus représentés étaient les services professionnels, l'industrie manufacturière, le secteur public (municipalités, universités, écoles), les soins de santé, la vente au détail et la haute technologie.

Les travailleurs âgés participants avaient de 50 à 81 ans et étaient répartis comme le montre le graphique ci-après :

Graphique : Travailleurs âgés – Distribution selon l'âge



3. Facteurs influant sur la capacité et la volonté des travailleurs âgés de travailler

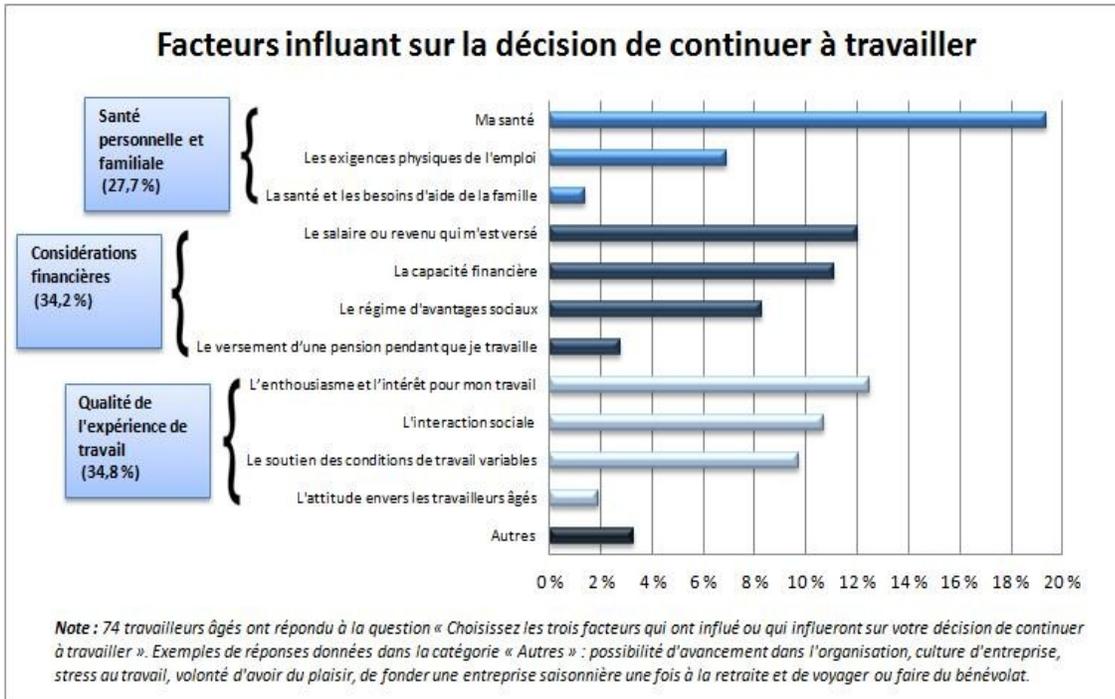
Dans ce chapitre, vous apprendrez à connaître les facteurs qui influent sur la capacité et la volonté des travailleurs âgés de travailler. Ce chapitre peut présenter un intérêt particulier pour les employeurs et les gouvernements (fédéral et provinciaux-territoriaux) qui sont intéressés à trouver des moyens de soutenir la participation des travailleurs âgés au marché du travail.

Les participants des tables rondes de travailleurs âgés et d'employeurs ont été invités à réfléchir aux facteurs qui influent sur la capacité et la volonté de travailler des personnes âgées de 50 ans et plus. Tous sont convenus que cette décision était influencée par une combinaison de facteurs liés au travail et de circonstances personnelles, ainsi que par l'évolution du marché du travail – en l'occurrence, les employeurs et les travailleurs âgés ont fréquemment fait allusion au fait que le monde dans lequel les travailleurs âgés fonctionnent à l'heure actuelle est profondément différent de celui dans lequel ils ont commencé leur carrière il y a 30 ou 40 ans. Alors que les gens vivent à l'heure actuelle des vies plus longues et plus saines, le marché du travail est devenu de plus en plus spécialisé et diversifié, l'économie canadienne est de plus en plus fondée sur le savoir et la technologie a transformé la façon dont les gens travaillent et communiquent.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, on a demandé aux travailleurs âgés de remplir un bref questionnaire à la fin de chaque séance, dans lequel on leur demandait de choisir les trois principaux facteurs qui ont influé ou qui influenceront sur leur décision de continuer de travailler. Les réponses sont résumées dans le graphique ci-dessous.

Ces résultats représentent les réponses au questionnaire de 74 travailleurs âgés pendant les 8 séances et ne peuvent donc pas être interprétés comme étant entièrement représentatifs de la population canadienne; cependant, ils fournissent un point de référence utile pour comprendre les facteurs qui influent sur la capacité et la volonté de travailler.

Graphique : Travailleurs âgés – Facteurs influant sur la décision de continuer de travailler



Alors que la santé était le facteur unique le plus fréquemment désigné comme influant sur la décision de continuer de travailler (dans les deux questionnaires et dans toutes les séances), lorsque l'on agrège les réponses, trois facteurs déterminants influant sur la capacité et la volonté de travailler se dégagent :

- Santé personnelle et familiale
- Considérations financières
- Qualité de l'expérience de travail

Pendant les tables rondes, le développement et la reconnaissance des compétences ont également été discutés comme étant des déterminants clés influant sur la capacité et la volonté de travailler.

Les observations qu'ont formulées les participants au sujet des quatre facteurs qui façonnent la volonté et la capacité des travailleurs âgés de continuer de travailler seront examinées dans le reste du présent chapitre.

3.1 Santé personnelle et familiale

Santé personnelle

Ma santé, c'est la principale raison pour laquelle je laisserais mon poste actuel.

Un travailleur âgé de Trois-Rivières

Comme nous en avons discuté plus haut, la capacité physique et mentale de travailler est la condition principale qu'évoquaient la plupart des participants pour pouvoir demeurer actif sur le marché du travail dans les résultats des deux questionnaires et des tables rondes. Par exemple, certains participants ont attiré l'attention sur le fait que le vieillissement s'accompagne de risques plus élevés de maladie et de blessure (et de périodes de récupération plus longues) et d'une diminution de la capacité de tolérer le stress et les pressions liées au travail et de composer avec eux. D'autres ont relevé qu'il est en grande mesure impossible de savoir ce que sera leur état de santé à l'avenir et ils adoptaient de ce fait une attitude « une journée à la fois ».

Certains travailleurs âgés étaient d'avis qu'il y avait une corrélation directe entre leur travail et leur santé, expliquant que s'ils devaient arrêter de travailler, ils craignaient que leur santé physique et/ou mentale ne se détériore rapidement.

Si je suis une cible mouvante, la mort ne peut me trouver.

Un travailleur âgé de Winnipeg

Capacité physique de travailler

Mon travail est physiquement exigeant et je ne suis pas certain combien de temps je pourrai continuer ainsi.

Un travailleur âgé de Trois-Rivières

On a souvent mentionné la capacité physique d'effectuer les tâches exigées comme un facteur déterminant de la capacité des travailleurs âgés de continuer à travailler. Par exemple, de nombreux travailleurs âgés occupant des postes physiquement plus exigeants (p. ex., les métiers, services hôteliers, et les soins de santé) ont indiqué que bien qu'ils souhaitent (ou devaient) continuer de travailler, ils n'auraient probablement pas la capacité physique de le faire.

De même, certains employeurs ont déclaré que la capacité des travailleurs à effectuer un travail physiquement exigeant de façon productive diminuait avec l'âge. Ceci était particulièrement inquiétant pour les employeurs dont les travailleurs âgés travaillaient dans un milieu autre qu'un bureau (p. ex., vente au détail, industrie manufacturière et soins infirmiers). Certains autres ont également relevé que la prévalence des prestations de maladie à court terme augmentait avec l'âge (et les primes d'assurance également par conséquent), ce qui rendait plus coûteux pour l'organisation de conserver ce groupe d'employés.

Le facteur de l'âge n'est pas tellement un problème pour les travailleurs de bureau [du savoir] : cependant, pour les travailleurs plus physiques, c'est un problème.

Employeur de Vancouver

Par ailleurs, un employeur a constaté que dans le cas des travailleurs qui font un travail physique, un bon nombre n'étaient pas capables de continuer de faire le travail pendant assez longtemps pour obtenir leur pleine pension. Dans ce cas, ces travailleurs ont soit choisi une retraite anticipée s'ils pouvaient se le permettre, soit ils ont cherché un autre emploi au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci. Lorsqu'aucune de ces options n'était réalisable, ces travailleurs âgés étaient souvent laissés dans une situation précaire ou obligés d'être sous-employés.

Mon employé de 68 ans et celui de 24 ans font le même travail, mais celui de 68 ans le fait mieux.

Employeur de Winnipeg

Il convient néanmoins de noter qu'un petit nombre d'employeurs ont insisté sur le fait que les exigences physiques du travail ne touchaient pas le rendement des travailleurs âgés. En fait, dans certains cas, ces employeurs trouvaient que les travailleurs âgés faisaient aussi bien le travail exigeant physiquement, voire mieux que leurs collègues plus jeunes. Ceci s'expliquait typiquement par la perception que les travailleurs aguerris sont souvent plus efficaces et « travaillaient de façon plus intelligente ».

Santé familiale et nécessité de prodiguer des soins

Non seulement la santé des travailleurs âgés eux-mêmes était-elle un facteur important influant sur leur capacité de continuer de travailler, mais la santé familiale était également une préoccupation. Indépendamment du fait qu'il s'agissait de prendre soin d'un parent âgé, d'un conjoint malade ou d'un enfant à charge, les travailleurs insistaient sur le fait que les responsabilités envers leur famille augmentaient avec l'âge.

On manquait [de la part des employeurs] de se rendre compte que lorsque vous vieillissez, vous avez une responsabilité envers votre famille et vos parents.

Un travailleur âgé de Vancouver

Comme nous le verrons plus à fond à la section 3.2, de nombreux travailleurs âgés appartiennent à la « génération sandwich », et sont souvent tiraillés entre les exigences des soins devant être prodigués à un parent âgé et à un enfant simultanément. Qui plus est, les travailleurs âgés mettaient souvent en doute la volonté des employeurs à reconnaître ces exigences en matière de prestation de soins. Par conséquent, ceux auxquels on proposait de la flexibilité pour leur horaire de travail appréciaient vraiment qu'on leur permette de s'occuper d'un membre de leur famille de la façon nécessaire.

3.2 Considérations financières

La question est d'ordre monétaire...Le coût de la vie a sans aucun doute augmenté au cours des dernières années.

Ma pension ne suffit manifestement pas. Très peu de gens ont le sentiment que « Liberté 55 » correspond à la réalité.

Un travailleur âgé de Montréal

Un autre facteur clé qui influe sur la capacité et la volonté de travailler, qui a été mentionné lors des tables rondes et dans les résultats des questionnaires, étaient les considérations financières. Les travailleurs âgés, à part ceux qui ont beaucoup épargné ou qui ont accès à un régime de retraite privé, jugent que travailler plus longtemps est une « condition de survie » pour bon nombre d'entre eux. Ceux dont les conditions de vie leur ont imposé des fardeaux financiers imprévus, notamment un divorce, une maladie, des périodes de chômage prolongées, etc., le ressentaient le plus vivement. Les pressions financières que subit la « génération sandwich » étaient également importantes, car certains travailleurs prenaient soin de parents vieillissants ou malades, tout en s'occupant de leurs enfants.

Par conséquent, le revenu, l'accès aux prestations de maladie et de soins dentaires et, le cas échéant, la capacité d'exercer un travail rémunéré tout en touchant une pension (sans pénalité financière) étaient les principaux facteurs financiers de motivation pour les travailleurs âgés.

La « génération sandwich »

Les travailleurs âgés de nos jours font souvent partie de la « génération sandwich » – dont bon nombre doivent prendre soin de parents vieillissants ou malades tout en s'occupant de leurs enfants. Certains d'entre eux ont déclaré assumer les coûts (souvent élevés) des soins de leurs parents, y compris des soins médicaux, de la maison de retraite et/ou des soins à domicile, tout en fournissant divers soutiens à leurs enfants : financement des études postsecondaires, soutien des enfants plus âgés vivant à la maison et service de garde non rémunéré pour leurs petits-enfants.

J'essaie toujours de rembourser les frais de scolarité de mes enfants... Je pense qu'il s'agit d'un énorme problème pour le Canada.

Un travailleur âgé de Moncton

Ces obligations, à quoi s'ajoute l'augmentation du coût de la vie, ont imposé une forte tension financière (et personnelle) aux travailleurs âgés et ont fortement réduit leur préparation financière à la retraite.

Revenu

La santé arrive en premier, mais l'argent est bon second.

Un travailleur âgé de Trois-Rivières

De nombreux travailleurs âgés participants travaillent pour un salaire minimum et n'ont pas de REER ou de pension d'entreprise. Qui plus est, un certain nombre d'entre eux ont souscrit une hypothèque plus tard au cours de leur vie, ce qui contribue à leur endettement financier persistant.

Une participante d'Ottawa a demandé pourquoi elle ne pouvait pas simplement « vendre » l'espace inutilisé de cotisation à un REER à quelqu'un de plus fortuné qu'elle, car elle envisageait qu'elle ne serait jamais en mesure de l'utiliser.

Lorsqu'on lui a demandé s'il accepterait une réduction de salaire en échange d'un emploi permanent, un travailleur âgé dont la stabilité financière était assurée a déclaré : « J'accepterais la réduction. Tout ce que vous avez à faire, c'est de me le demander ». D'autres par contre (dont les besoins financiers fondamentaux étaient également satisfaits) ont fait écho à ce point de vue, considérant qu'une réduction de salaire n'était pas une option réaliste pour la plupart des travailleurs âgés participants. Par ailleurs, bon nombre d'entre eux étaient d'avis que les employeurs devraient payer « une juste valeur marchande » pour les compétences et l'expérience des travailleurs âgés.

De même, les employeurs ont également reconnu que les considérations financières pesaient lourdement sur la décision des travailleurs de rester sur le marché du travail ou de le quitter; certains d'entre eux ont indiqué en outre que leurs travailleurs continueront de travailler jusqu'à ce qu'ils puissent se permettre de prendre leur retraite ou qu'ils ne puissent plus travailler.

Les employeurs reconnaissent les défis financiers auxquels sont confrontés de nombreux travailleurs âgés, mais ont relevé que la capacité de leur organisation à répondre aux revendications financières des travailleurs âgés était en grande partie touchée par le contexte économique, ainsi que par la productivité et la compétitivité de l'organisation. En outre, d'aucuns ont ajouté qu'ils ne pouvaient tout simplement pas se permettre de garder leurs anciens

Si mes employés avaient l'argent, ils partiraient.

Un employeur de Moncton

Vous ne retirerez pas autant de rendement de votre investissement avec un travailleur âgé.

Un employeur de Moncton

travailleurs âgés à l'effectif (p. ex. en raison de la rémunération, des avantages sociaux et des coûts de formation plus élevés; de risques plus élevés d'invalidité à court terme).

Du point de vue de l'entreprise, vous pourriez embaucher deux jeunes gens pour le salaire que je fais.

Un travailleur âgé d'Ottawa

Comme l'a partagé un employeur, « le coût du maintien en poste d'un travailleur âgé est à 50 % d'ordre financier ». En d'autres termes, peu importe à quel point un employeur souhaite attirer ou maintenir à l'effectif un travailleur âgé, l'entreprise doit avoir la capacité financière d'absorber les coûts connexes. De même, les travailleurs âgés partageaient la perception que certains employeurs les considèrent comme « dispendieux » et « surqualifié » et s'inquiétaient que les employeurs potentiels ne préfèrent embaucher du personnel plus jeune et moins coûteux.

Prestations de maladie et de soins dentaires

Le fait d'avoir accès à des prestations de maladie et de soins dentaires était considéré dans toutes les séances comme un facteur de motivation pour qu'un travailleur âgé continue de travailler avec un employeur. Par conséquent, certains travailleurs âgés participants s'inquiétaient du fait que les travailleurs à temps partiel perdent habituellement l'accès aux prestations de maladie et ont laissé entendre que le règlement de cette question jouerait un rôle considérable pour encourager les travailleurs âgés à demeurer plus longtemps sur le marché du travail en travaillant à temps partiel.

Il serait bon que le travail à temps partiel procure des avantages sociaux, par exemple des médicaments, la physiothérapie, les soins dentaires.

Un travailleur âgé d'Ottawa

Une part tellement importante de l'activité commerciale du Canada est due à de petits employeurs... Il y a un écart entre les grandes organisations qui peuvent se permettre de proposer des choses et les petits employeurs qui ne peuvent pas le faire.

Un employeur de Mississauga

Les employeurs et les travailleurs âgés ont relevé les uns comme les autres que de nombreuses petites entreprises ne peuvent se permettre de proposer des régimes d'assurance-maladie à leurs employés, laissant entendre qu'il pourrait s'agir d'un secteur dans lequel le soutien que le gouvernement pourrait apporter aux employeurs et/ou aux employés ferait considérablement pencher la balance. Par ailleurs, les employeurs qui proposaient des régimes d'assurance-maladie à leurs employés s'inquiétaient fortement de l'augmentation des coûts de ces régimes (et dans certains cas, de l'indemnisation des accidentés du travail) qu'ils attribuent au vieillissement de la population active.

La capacité de toucher un revenu de retraite tout en travaillant

Les employeurs et les travailleurs âgés sont convenus, lors de toutes les séances, que les « récupérations » des pensions (tant par le gouvernement que par le secteur privé) représentent un obstacle important pour les retraités qui sinon retourneraient au travail. Les employeurs ont reconnu qu'« aucun travailleur ne souhaite travailler gratuitement » et, par conséquent, la capacité de toucher un revenu de retraite tout en travaillant constitue un véritable défi pour maintenir des travailleurs expérimentés en poste.

Les employeurs du secteur public (p. ex. les municipalités, les écoles et les commissions scolaires, les universités) ont indiqué en outre que « le cumul des prestations » – lorsqu'un pensionnaire reprend un travail rémunéré pour la même organisation qui paie sa pension – est jugé être indésirable (perçu comme un profit inéquitable). Par conséquent, les règles contre le cumul des prestations constituent un obstacle important au maintien en poste (ou au réembauchage) des travailleurs âgés.

Les personnes qui touchent de l'aide sociale [ou qui touchent une pension] ne peuvent travailler – ou elles doivent travailler gratuitement.

Un employeur de Moncton

Qui plus est, les deux groupes ont formulé les mêmes sentiments à propos des bénéficiaires de l'aide sociale qui subissent des pénalités financières lorsqu'ils dépassent ce qu'ils jugeaient être un plafond de revenu excessivement bas.

Certains employeurs et travailleurs âgés ont reconnu les récents changements du Régime de pensions du Canada (RPC) qui sont entrés en vigueur en janvier 2011 comme un incitatif pour que les travailleurs âgés restent plus longtemps sur le marché du travail⁵. Cependant, quelques travailleurs âgés ont exprimé de la frustration à l'égard de ces changements, relevant que ce n'est pas chacun qui est suffisamment en bonne santé pour rester dans la population active au-delà de l'âge de 60 ans, et que cette modification pénalisera les travailleurs les plus vulnérables (en particulier ceux qui travaillent dans des emplois physiquement exigeants).

3.3 Qualité de l'expérience de travail

Dans les cas où les travailleurs âgés étaient dans une situation financière relativement stable et en bonne santé, le principal facteur influant sur leur volonté de travailler était la qualité de leur expérience de travail. Celle-ci était déterminée par une variété de

⁵ Pour en savoir plus long sur les changements du RPC, veuillez consulter : www.servicecanada.gc.ca/fra/psr/pub/feuilles/ISPB-348-11-10_F.pdf

facteurs, dont les plus importants étaient : un travail enrichissant et intéressant, l'accès à des modalités de travail flexibles et le travail dans un milieu inclusif et positif.

Travail enrichissant et intéressant

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le fait d'avoir un travail enrichissant et intéressant était classé dans le questionnaire comme l'un des trois principaux facteurs influant sur la décision des travailleurs âgés de continuer de travailler. Dans une grande mesure, bon nombre d'entre eux s'épanouissaient tout simplement parce qu'ils avaient l'occasion de « rester dans le coup » tout en faisant quelque chose qu'ils aimaient faire et espéraient continuer de travailler « tant que cela les rendait heureux ».

Faisant écho à ce sentiment lors des dialogues des tables rondes, un grand nombre de travailleurs âgés qui se trouvaient dans une position leur permettant de quitter la population active, ont fait savoir qu'ils souhaitaient continuer de travailler pour leur employeur actuel parce qu'ils « aimaient simplement ce qu'ils font ». L'un de ces travailleurs âgés a mentionné par ailleurs que si à n'importe quel moment son travail devenait moins attrayant, il donnerait tout simplement son préavis de 30 jours.

Pour ce groupe, la satisfaction professionnelle dans le milieu de travail découlait souvent d'un désir d'aider les autres, de partager une passion et d'apporter une contribution positive à la société. Alors que certains d'entre eux étaient stimulés par la possibilité de relever de nouveaux défis, d'autres aimaient simplement le confort et la sécurité de leur routine. Enfin, quelques autres craignaient simplement que la retraite complète ne les rende inactifs et nuise à leur santé. Comme l'a dit un participant de Winnipeg, « le jour où je prends ma retraite est le jour où je meurs ».

L'argent est l'une des principales raisons, mais pas la seule. Je suis un éducateur dans l'âme. Je veux aider mes concitoyens philippins.

Un travailleur âgé de Vancouver

Pour ceux dont le travail n'est pas satisfaisant, une seconde carrière (p. ex. en appliquant les compétences transférables dans une industrie différente, en transformant un violon d'Ingres ou une passion personnelle en travail rémunérateur) était considérée comme une occasion de « s'adonner à sa passion ». Par exemple, un travailleur âgé qui a pris sa retraite d'une longue carrière de policier a transformé un violon d'Ingres en seconde carrière en se métamorphosant en mécanicien travaillant sur des moteurs d'avion. Une autre travailleuse a manifesté de l'intérêt pour réunir toutes ses expériences et rédiger un livre afin de les partager avec d'autres. Il convient de noter que le travail indépendant ou le lancement d'une petite entreprise étaient également considérés comme des moyens de satisfaire le besoin pour un travail stimulant et intéressant.

Modalités de travail flexibles

Mon employeur me traite bien. Nous avons des jours de travail flexibles et je ne travaille que trois jours par semaine. Elle essaie de faire en sorte que je reste heureux, parce qu'elle sait que je fais le travail.

Un travailleur âgé de Vancouver

Les travailleurs âgés ont constamment mentionné la flexibilité sous diverses formes (nous nous étendons plus longuement sur les genres de modalités de travail flexibles qu'apprécient les travailleurs âgés à la section 4.1 Milieux de travail accommodants) comme l'un des principaux facteurs qui influeraient sur leur décision de continuer de travailler pour leur employeur actuel.

Leur soif de flexibilité était motivée par divers facteurs : on voulait « davantage de temps pour se reposer »; on voulait avoir la flexibilité de s'occuper de soucis de santé mineurs et graves; on voulait assumer des responsabilités en matière de prestation de soins à des parents âgés souffrants ou vieillissants, à des membres de la famille, à des enfants, et/ou à des petits-enfants; on souhaitait voyager, faire du travail bénévole ou passer plus de temps à s'adonner à ses intérêts personnels et à ses violons d'Ingres.

De même, les employeurs reconnaissaient la flexibilité comme un facteur déterminant clé de la décision de leurs travailleurs âgés de continuer de travailler – indépendamment du fait que ce fût motivé par le besoin de régler des problèmes de santé (p. ex. moins d'énergie, capacité réduite à faire du travail physique) ou simplement en réponse au souhait de l'employé d'arriver à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de s'adonner à des intérêts personnels.

La productivité et l'expérience de vie des travailleurs âgés sont formidables. Aux périodes les plus occupées, ils travailleront 60 heures. Lorsqu'ils ont besoin d'un congé, nous sommes ouverts à cette flexibilité, parce qu'ils nous donnent ce dont nous avons besoin quand nous en avons besoin.

Un employeur de Winnipeg

Je ne sais pas si les employeurs sentent assez de douleur pour envisager de nouvelles options.

Un employeur de Mississauga

Cependant, bien que les employeurs et les travailleurs âgés aient tous reconnu que les modalités de travail flexibles étaient un facteur clé de la décision des travailleurs âgés de continuer de travailler, on ne les rendait pas nécessairement disponibles dans toutes les situations.

En termes généraux, les modalités de travail flexibles étaient mises à la disposition de tous les employés aux moments et aux endroits où c'était possible, en fonction de la nature du travail, ainsi que des besoins et des ressources de l'organisation. Ainsi, les

employeurs et les travailleurs âgés ont relevé qu'il y avait de nombreux postes et types de profession pour lesquels les modalités de travail flexibles ne sont pas une option viable, par exemple dans les cas où des connaissances et des compétences spécialisées sont nécessaires; pour du travail urgent comportant des délais; ou lorsque les conventions collectives interdisent de telles modalités.

Certains travailleurs âgés ont également relevé une différence marquée dans le degré de flexibilité proposé par les secteurs privé et public, en l'occurrence, ils trouvaient que les employeurs du secteur public tendaient à être plus flexibles sur le plan des options qu'ils proposaient à leurs employés.

Je me suis renseigné sur la possibilité d'avoir des heures de travail flexibles, et cela n'a même pas été discuté. C'était « non » tout court.

Un travailleur âgé de Halifax

Enfin, les employeurs et les travailleurs âgés ont noté que dans les cas où les heures de travail réduites étaient proposées comme modalité de travail flexibles, de nombreux employés ne pouvaient pas en tirer pleinement parti. La raison évoquée était la même lors de toutes les séances : ils ne pouvaient tout simplement pas se permettre financièrement de travailler moins d'heures.

Un milieu de travail inclusif et positif

De nombreux travailleurs âgés ont déclaré que la qualité de l'expérience de travail était fortement influencée par leur milieu de travail, la culture d'entreprise et par les attitudes générales envers les travailleurs âgés. Ils appréciaient en particulier les interactions sociales positives avec leurs pairs et une culture de la gestion qui manifestait du respect et de l'appréciation pour leurs compétences, leur expérience et leur contribution à l'organisation.

Cependant, de nombreux travailleurs âgés participants et employeurs ont déclaré que l'âgisme était une réalité et devrait être ajouté à la liste des mots se terminant en « isme » auxquels il faut s'attaquer en milieu de travail et dans la société en général. Tous sont convenus qu'il fallait en faire davantage pour accroître la sensibilisation à la valeur et à la contribution éventuelle des travailleurs âgés, et au fait que la contribution était *nécessaire* ».

Je constate que d'autres employeurs et gestionnaires de notre entreprise manifestent de l'âgisme – la croyance que le travailleur âgé apporte moins d'avantages.

Un travailleur âgé d'Ottawa

Pour les travailleurs âgés, l'âgisme se manifestait de différentes façons : certains avaient l'impression d'avoir été ou avaient effectivement été « poussés vers la sortie » (pour faire de la place pour du « sang neuf », parce qu'on les jugeait « trop coûteux »); d'autres avaient le sentiment d'avoir été victimes de discrimination fondée sur l'âge lorsqu'ils briguaient un poste.

Malgré ceci, de nombreux employeurs participants exprimaient une *préférence* pour l'embauche de travailleurs âgés, sous réserve qu'ils répondent aux exigences du poste. Ceci était dû en grande partie à leur expérience et à la perception que l'âge s'accompagne de responsabilité et de maturité. Par exemple, certains employeurs de la vente au détail trouvaient que les travailleurs âgés étaient des vendeurs plus efficaces. D'autres avaient le sentiment que les travailleurs âgés étaient davantage concentrés sur leur travail et, par conséquent, plus productifs.

Le travailleur âgé apporte de la patience, des compétences et la capacité d'agir comme mentor.

Un employeur de Mississauga

Les relations entre générations en milieu de travail étaient également citées fréquemment comme un autre facteur qui pourrait avoir exercé un effet sur la qualité de l'expérience de travail des travailleurs âgés. La participation prolongée des travailleurs âgés au marché du travail signifie que plus de générations coexistent en milieu de travail que jamais auparavant. Bien que les différences des attitudes et valeurs intergénérationnelles ne soient pas un phénomène nouveau, elles sont particulièrement visibles dans le milieu de travail d'aujourd'hui.

D'une part, de nombreux travailleurs âgés ont indiqué qu'il leur plaisait énormément de travailler à côté de travailleurs plus jeunes, déclarant que cela leur donnait de l'énergie et les aidait à « rester jeunes ». D'autre part, les employeurs et les travailleurs âgés ont discuté longuement de l'éthique de travail différente de la génération Y qui désigne généralement les gens nés au cours des années 1980 et 1990) et des baby-boomers (qui désignent généralement les gens nés au cours des années 1950 et 1960), et les tensions que cela peut provoquer en milieu de travail : les baby-boomers (travailleurs et employeurs) croyaient que les travailleurs de la génération Y manquaient parfois d'une solide éthique du travail et d'engagement envers l'organisation. À l'inverse, certains employeurs ont relevé que les jeunes travailleurs éprouvaient parfois du ressentiment à l'égard de leur collègues plus âgés lorsqu'ils avaient l'impression que les travailleurs âgés « ne faisaient pas leur part » parce qu'ils n'étaient pas aussi portés vers la technologie ou physiquement capables.

Il y a tellement d'occasions qui se présentent à eux (en [en parlant de la génération Y]). Ils prennent ce qui est bon pour eux... mais ils ne feront pas l'effort supplémentaire.

Un travailleur âgé de Moncton

3.4 Développement et reconnaissance des compétences

Bien que les résultats du questionnaire n'en rendent pas bien compte, pendant les tables rondes, de nombreux travailleurs âgés participants ont déclaré que les possibilités de croissance personnelle et professionnelle qui s'offraient à eux sur une base régulière, ainsi que la reconnaissance de leurs compétences et de leurs capacités ont joué un rôle clé pour les motiver et les intéresser au travail. Le développement des

compétences et la capacité d'avoir un bon rendement dans une économie axée sur le savoir étaient les enjeux fondamentaux.

Développement des compétences

Quand on finissait le secondaire, on s'en allait tout de suite travailler – sauf si on s'orientait dans un domaine particulier qui exigeait des études universitaires, mais pour la plupart d'entre nous, ce n'était pas le cas.

Travailleur âgé de Halifax

De nombreux employeurs et travailleurs âgés reconnaissent que le développement des compétences sur une base régulière était une condition principale pour « rester branché » et productif sur le marché du travail de plus en plus spécialisé d'aujourd'hui. L'éducation permanente le soutien au développement des compétences en emploi étaient par conséquent considérés comme des facteurs de réussite clés pour rester compétitif sur le marché du travail d'aujourd'hui.

Les employeurs insistent sur la valeur de l'éducation permanente et trouvaient que la proposition de possibilités de formation pourrait être considérée comme un « investissement » dans les employés clés, afin de contribuer à maintenir leur productivité et faire en sorte qu'ils continuent d'être satisfaits au travail. Cependant, certains employeurs ont également relevé que la volonté et la capacité des travailleurs âgés de rester « branchés » variaient.

En outre, certains travailleurs âgés étaient d'avis qu'ils n'avaient ni l'intérêt ni l'énergie d'investir dans l'acquisition de nouvelles compétences (particulièrement la technologie) à leur âge. D'autres étaient motivés à apprendre parce qu'ils craignaient d'être « poussés vers la sortie » et qu'ils ne voulaient pas avoir « l'air stupide ».

Les personnes âgées sont poussées vers la sortie lorsqu'elles arrivent à maturité, Celles qui restent prennent leur propre carrière en main. Elles actualisent leurs compétences.

Un travailleur âgé d'Ottawa

D'une part, ils doivent « rester branchés » pour continuer d'être productifs, mais la volonté de se tenir au courant est absente.

Un employeur de Moncton

De même, certains employeurs trouvaient que le maintien d'un rendement élevé et le fait de rester « branché » pouvaient se révéler difficiles pour des travailleurs âgés. On jugeait que c'est particulièrement vrai dans les cas du travail physiquement exigeant ou dans des rôles spécialisés qui exigent que les employés « restent à la fine pointe » des progrès technologiques.

Enfin, certains employeurs ont admis que la difficulté qu'éprouvent leurs employés à « rester branchés » était liée en partie au fait que leur organisation n'avait pas de structures internes et de ressources suffisantes pour soutenir une formation sur une base régulière, ou que leurs employés fonctionnaient dans un milieu fortement stressant dans lequel le rythme de travail était effréné et qui de ce fait n'était certainement pas propice pour permettre la formation et le perfectionnement professionnel des employés.

Il est plus probable que les travailleurs âgés restent en poste [si l'employeur investit dans la formation]. Cela indique que [les employeurs] continuent de les respecter. Pour ce qui est de la formation qu'ils reçoivent, elle devrait être propre au poste. [Les employés] continuent d'avoir un cheminement de carrière jusqu'au jour où ils partent. Ils ne veulent pas être considérés comme des « canards boiteux ».

Un employeur de Mississauga

Le passage au travail fondé sur le savoir

Au cours des années 1960 et 1970, et même au début des années 1980, tous nos parents ont encouragé leurs enfants à décrocher un grade universitaire. À présent, nous n'avons plus personne dans les métiers. Nous commençons à constater un écart structurel.

Un employeur de Vancouver

On a relevé qu'au cours des années, il y avait eu un passage long mais soutenu vers une économie du savoir. Cela s'est traduit par une diminution remarquable du nombre de nouveaux travailleurs qui ont choisi de faire des carrières physiquement exigeantes dans les métiers; par conséquent, une forte pression s'exerce sur les gens de métiers âgés qui souhaitent réduire graduellement la quantité de travail qu'ils effectuent et sur leurs employeurs qui craignent de ne pas être en mesure de remplacer facilement leurs compétences et leur expérience.

D'autre part, les employeurs et les travailleurs âgés ont l'impression que les travailleurs *du savoir* âgés ont accès à davantage de travail de rechange convenant à leur âge que ceux qui effectuent des tâches physiquement exigeantes et/ou non spécialisées.

Reconnaissance des compétences

Outre le développement des compétences, la reconnaissance des compétences a également été définie comme un facteur déterminant important de la participation des travailleurs âgés au marché du travail. Bon nombre de travailleurs âgés ont indiqué qu'ils étaient intéressés à essayer de nouveaux et différents types de travail, mais ils n'étaient pas certains des types d'emplois que leurs compétences et connaissances actuelles leur permettraient d'exercer.

4. Facteurs favorisant le maintien en poste dans un milieu de travail

Dans ce chapitre, vous apprendrez à connaître les pratiques actuelles que les participants ont dégagées comme autant de méthodes utiles pour retenir les travailleurs âgés. Ce chapitre peut présenter un intérêt particulier pour les travailleurs âgés qui pourraient proposer l'utilisation de certaines de ces pratiques dans leurs propres lieux de travail et les employeurs qui sont intéressés à apprendre quelles sont les pratiques efficaces pour retenir leurs travailleurs âgés.

Outre la discussion portant sur les facteurs qui influent habituellement sur la capacité et la volonté des travailleurs âgés de travailler en règle générale, les participants des tables rondes des travailleurs âgés et des employeurs ont été invités à partager leurs expériences de stratégies particulières qui sont utilisées par leur organisation pour retenir les travailleurs âgés.

En général, les employeurs et travailleurs âgés se sont entendus lors de toutes les séances sur un certain nombre de pratiques prometteuses pour favoriser le maintien en poste des travailleurs âgés. Cependant, il vaut la peine de relever que peu d'employeurs ont mentionné qu'ils ont ajusté les pratiques de rémunération et d'avantages qu'ils proposent pour maintenir en poste et recruter du personnel en réaction au vieillissement de la population active. Le manque de politiques proactives peut être dû en partie au fait que, bien que la plupart des employeurs aient indiqué qu'ils étaient conscients du vieillissement de la population active, ils n'avaient pas passé beaucoup de temps à prendre en compte les effets qu'exerce ce changement démographique sur leur milieu de travail actuel. À vrai dire, lorsqu'on leur a demandé de partager leur estimation du vieillissement de la population active au cours de dialogues de la table ronde, quelques employeurs se sont dits surpris de l'ampleur de l'augmentation prévue de l'âge moyen de leurs employés.

Les travailleurs âgés et les employeurs ont mentionné que les pratiques prometteuses de maintien en poste peuvent être catégorisées comme suit :

- milieux de travail accommodants
- incitatifs financiers et prestations de retraite
- qualité de l'expérience de travail
- développement des compétences
- prestations de maladie et mesures de soutien du mieux-être

Ces pratiques sont examinées de façon plus détaillée dans les sections qui suivent.

4.1 Milieux de travail accommodants

Les travailleurs âgés affirment de façon unanime qu'ils favorisent des milieux de travail dans lesquels on est disposé à reconnaître leurs besoins et à s'y adapter de façon raisonnable. Bien que les employés n'aient pas toujours été en mesure de proposer tout ce que les travailleurs espéraient, ils sont d'avis que d'accommoder les travailleurs âgés grâce à des modalités de travail flexibles, des possibilités de travailler à contrat ou comme consultant et l'évolution de la nature du travail (p. ex., tâches moins physiques ou stressantes) étaient d'importants facteurs de maintien en poste.

Modalités de travail flexibles

Je travaille pas mal aux heures que je veux. Si je commence tard, je finis tard. Si j'ai besoin d'un congé, je le prends et je récupère les heures. Mon patron est particulièrement compréhensif.

Un travailleur âgé de Halifax

Comme nous l'avons mentionné à la section 3.3, les employeurs et les travailleurs âgés reconnaissent la valeur des modalités de travail flexibles comme un facteur clé favorisant le maintien en poste, particulièrement lorsqu'il s'agit de fournir aux travailleurs la flexibilité dont ils ont besoin pour s'attaquer à des questions de santé et de soins de la famille.

Par ailleurs, lors de toutes les séances, les travailleurs âgés et les employeurs avaient en règle générale des idées très semblables sur la gamme d'approches qui constituent des « modalités de travail flexibles » appropriées. Les approches qui ont été discutées par les deux groupes comprenaient :

- les horaires de travail flexibles, qui donnent aux employés une plus grande maîtrise de leur emploi du temps (p. ex. capacité d'arriver tard ou d'ajuster leur horaire aux exigences en matière de prestation de soins)
- réduction des heures de travail
- congés non payés
- augmentation du nombre de congés (liée généralement au nombre d'années passées au sein de l'organisation)
- travail à temps partiel ou saisonnier
- capacité de prendre des congés de longue durée (p. ex. pour aller dans le sud pendant quelques mois en hiver) sans perdre leur poste et, dans certains cas, les avantages sociaux (sous réserve que l'employé paie sa part de l'ensemble d'avantages sociaux à l'avance)
- pas de travail pendant le quart de nuit
- la capacité de travailler à partir du domicile (télétravail)

- le partage d'emploi (p. ex. « une semaine au travail, une semaine en congé »)
- une approche du travail « sans poste » et axée sur les résultats, dans le cadre de laquelle les postes ne sont pas rattachés à des descriptions de fonctions fixes, ce qui procure aux employés une plus grande latitude pour choisir la façon dont ils produisent les résultats qui sont attendus d'eux

La principale discordance relevée entre les employeurs et les travailleurs âgés était celle-ci : alors que les travailleurs âgés ont indiqué fréquemment qu'ils souhaitaient avoir la capacité de travailler à partir de chez-eux, les employeurs proposaient rarement cette option, ce qui est cohérent avec les données émanant de l'Enquête auprès des travailleurs âgés, qui a déterminé qu'il y a un écart entre les travailleurs âgés indiquant qu'ils utiliseraient cette option et les travailleurs qui mettent l'option à leur disposition (Enquête auprès des travailleurs âgés, 2008). Lors de la consultation, les travailleurs âgés avaient le sentiment que les employeurs n'étaient pas en faveur des modalités de travail à domicile, car cela créait une situation dans laquelle les employeurs étaient moins en mesure de surveiller facilement leurs employés.

Une autre modalité mentionnée par les travailleurs âgés était la nécessité de réduire les responsabilités et la charge de travail à mesure que l'âge avance, ce thème étant particulièrement prévalant pour ceux occupant des postes physiquement exigeants ou stressants. Enfin, les travailleurs âgés ont également laissé entendre que des modèles de rotation d'emploi ou un changement des types d'affectations qu'ils reçoivent seraient également des options bienvenues.

Travail comme consultant et à contrat

Nous utilisons beaucoup de travailleurs âgés comme consultants qui viennent travailler chez nous pour faire du travail complexe.

Nous utilisons leur expertise – cela fonctionne à leur avantage.

Un employeur de Moncton

Certains employeurs ont indiqué qu'ils réembauchent souvent leurs travailleurs à la retraite comme consultants, habituellement à des fins de transfert de connaissances (p. ex. pour former la personne qui les a remplacé ou pour lui servir de mentor) ou comme conseillers stratégiques (p. ex. dans le cas d'employés cadres). Les employeurs ont relevé que ces types de modalités d'expertise-conseil fonctionnent souvent à l'avantage du travailleur, qui peut gagner proportionnellement plus dans cette configuration qu'il pourrait le faire comme employé, tout en conservant une plus grande flexibilité.

Les travailleurs à la retraite peuvent également être invités à revenir à leur poste antérieur dans le cadre d'une stratégie « d'augmentation subite de la capacité », pour donner un coup de main pendant les périodes de pointe de l'organisation. Dans certains cas, les employeurs ont constaté que les travailleurs âgés pourraient être disposés à revenir pour « donner un coup de main » à titre bénévole.

De même, de nombreux travailleurs âgés ont bien accueilli l'idée de retourner à leur lieu de travail (ou dans une autre organisation) comme consultants lorsqu'ils auront pris leur retraite. Ceci était motivé par la volonté de compléter leur revenu ou simplement parce qu'ils aimaient le travail qu'ils faisaient et voulaient « rester engagés ». Pour ce groupe, la flexibilité et l'équilibre travail-vie privée étaient particulièrement importants.

À l'opposé, d'autres travailleurs âgés trouvaient que l'embauche de travailleurs âgés à contrat était avantageuse pour l'employeur (c.-à-d. aucun engagement à long terme, moindre coût, pas besoin de payer d'avantages sociaux), mais que les travailleurs âgés étaient souvent « exploités indûment ».

Nombre d'entre eux ne vous prendront qu'à contrat.

Un travailleur âgé de Montréal

Changement dans la nature du travail/du rôle

Si nous pouvons nous adapter à quelqu'un en fauteuil roulant, nous pouvons nous adapter à un travailleur âgé.

Un employeur de Moncton

Quelques employeurs avaient modifié, dans la mesure du possible, la nature du travail de leurs employés âgés pour qu'ils soient plus à l'aise. Un exemple cité était la création d'un poste de vente salarié qui se concentrait sur la croissance et le développement de comptes clients, plutôt que sur les nouvelles ventes à commission typiques, qui est plus stressant.

Les employeurs et les travailleurs âgés ont cependant noté que la capacité de proposer des mesures d'adaptation spéciales dépendait de la situation et du type de l'organisation. Par exemple, un serveur de restaurant qui devait régulièrement soulever de lourds plateaux n'a bénéficié d'aucune mesure d'adaptation, tandis qu'un opérateur de machine s'est vu proposer des tâches « légères » lorsqu'il a été blessé. Une infirmière en hôpital a constaté qu'à la fin du compte, les décisions à l'égard des mesures d'adaptation qui étaient prises étaient fortement tributaires du superviseur et/ou de l'employeur.

Les emplois qui pourraient aller comme un gant à des travailleurs âgés sont limités – chacun veut les avoir.

Un employeur de Montréal

Enfin, alors que la plupart des travailleurs âgés ont déclaré qu'ils appréciaient ou apprécieraient de telles mesures d'adaptation en milieu de travail, certains employeurs étaient d'avis que les travailleurs âgés choisissaient de ne pas tirer parti de ces possibilités lorsqu'elles étaient mises à leur disposition, un choix qui selon eux était motivé soit par la fierté ou par la crainte de perdre entièrement leur emploi. D'autres employeurs ont déclaré par ailleurs que le fait de réorienter le travail physique des travailleurs âgés vers les travailleurs plus jeunes pourrait créer du ressentiment chez les jeunes collègues.

4.2 Incitatifs financiers et prestations de retraite

Comme nous en avons discuté au chapitre 3, la décision de continuer de travailler de nombreux travailleurs âgés est déterminée par les obligations financières et par la volonté de maximiser le revenu de pension.

Incitatifs financiers

Il s'agit essentiellement de ce que nous pouvons faire pour les rendre heureux dans les limites que nous pouvons nous permettre.

Un employeur de Vancouver

On considérait que des salaires concurrentiels étaient une stratégie de maintien en poste importante, tout comme l'étaient les différentes formes de primes (y compris les primes de maintien en poste). Dans la vente au détail, plus particulièrement, on a mentionné que les rabais en magasin étaient un bon incitatif financier pour rester avec un employeur.

En outre, certains employeurs ont contourné le « manque de fonds » et trouvé des moyens créatifs d'aider les travailleurs âgés à surmonter leurs difficultés financières. Ainsi, un employeur a signalé que son organisation proposait aux employés les services d'un planificateur financier tiers indépendant pendant les heures de travail pour les aider à mieux comprendre et à planifier leur avenir financier. L'idée consistait à permettre aux employés de rencontrer ce planificateur pendant leurs heures de travail, au lieu d'en soirée, quand la « vie » entrave ce travail de planification.

Régimes de pension

Les employeurs et les travailleurs âgés ont évoqué la maximisation de la ou des pensions privées et/ou publiques comme un facteur de motivation clé pour rester le plus longtemps possible sur le marché du travail.

Pour accroître la valeur d'une pension, les travailleurs âgés ont proposé d'introduire une approche ou un processus plus systématique pour consolider les heures de travail ouvrant droit à pension de différents employeurs.

4.3 Qualité de l'expérience de travail

Les travailleurs âgés et les employeurs ont mentionné que les faits d'encourager le sentiment d'avoir un objectif à atteindre et de favoriser le soutien en milieu de travail sont des facteurs essentiels qui déterminent si un travailleur âgé choisira de continuer de travailler dans un organisme donné ou non.

Encourager le sentiment d'avoir un objectif à atteindre

On peut payer quelqu'un plus cher, mais s'il déteste son travail, ça ne change rien.

Un employeur de Vancouver

Certains employeurs ont relevé que pour les employés, le sentiment d'avoir un objectif à atteindre était un facteur clé de leur décision de rester dans l'organisation. Ils ont reconnu que certains de leurs travailleurs âgés sont simplement « chez nous parce qu'ils veulent y être » – parce qu'ils aiment leur travail, et les récompenses personnelles qu'il propose (connections sociales, sentiment de fierté et de réussite, etc.

Par conséquent, un certain nombre d'employeurs ont indiqué qu'ils se sont efforcés de proposer des affectations enrichissantes et personnellement gratifiantes à des travailleurs âgés clés pour les inciter à rester dans l'organisation.

Milieus de travail positifs

Les travailleurs âgés avaient le ferme sentiment qu'un milieu de travail positif et inclusif était un facteur qui contribuait à leur volonté de rester au travail. Les principaux éléments d'un environnement de travail de qualité étaient réputés comprendre le soutien de leurs collègues et de la direction, la connectivité sociale et le fait que leur contribution soit reconnue. Les travailleurs âgés ont fait observer que les employeurs pouvaient montrer leur appréciation grâce à des méthodes telles que les évaluations du rendement et des récompenses de meilleur employé du mois/du trimestre.

Je ne me sentais pas apprécié, pas plus que mon équipe. Un nouveau PDG vient d'arriver et à présent, tout a changé pour le mieux.

Un travailleur âgé de Moncton

Nous effectuons des « entrevues de maintien en poste » pour mieux comprendre pour quelles raisons il veut rester chez nous.

Un employeur d'Ottawa

Pour favoriser un environnement de travail positif, les employeurs ont commenté l'importance de demander aux employés de faire des observations sur leur expérience de travail.

D'autres employeurs ont jugé que la pratique préconisée par une des organisations, en l'occurrence procéder à des « entrevues de maintien en poste » (interroger des employés clés pour savoir ce qu'ils aiment de leur travail et ce qui les aiderait à demeurer dans l'organisation), était une pratique excellente.

D'autres ont déclaré utiliser les méthodes suivantes pour obtenir la réaction des employés :

- enquêtes auprès des employés
- groupes de discussion d'employés
- réunions de service mensuelles

- entretiens informels avec le gestionnaire
- entrevue d'une heure dans un contexte hors du travail pour parler de questions non liées au travail
- politiques de la porte ouverte
- examens du rendement annuels

4.4 Développement des compétences

Les employeurs et les travailleurs âgés ont discuté à maintes reprises des questions afférentes au développement des compétences et sont convenus qu'elles pourraient jouer un rôle critique pour maintenir en poste les travailleurs âgés. Les participants ont débattu plus particulièrement des possibilités que présentent les investissements dans la formation et le perfectionnement professionnel, la planification de la relève et le mentorat.

Formation et perfectionnement professionnel

Les employeurs ont indiqué que la formation continue et le perfectionnement professionnel étaient nécessaires au succès des travailleurs âgés, indépendamment du fait qu'ils soient destinés à améliorer les compétences du travailleur à son poste actuel ou à le « recycler » pour lui permettre de trouver un autre poste au sein de l'organisation.

À cette fin, les employeurs ont insisté sur la valeur de la formation en cours d'emploi, des ateliers, du soutien par les pairs et des programmes de formation. Dans la plupart des cas, ces programmes étaient décrits comme ciblant soit tous les employés ou des catégories professionnelles particulières, mais ils étaient réputés jouer un rôle favorable pour retenir les employés âgés. Par ailleurs, certains employeurs ont relevé que de donner aux travailleurs âgés la possibilité d'en former d'autres (p. ex., par un mentorat formel ou informel ou en contribuant à l'élaboration de matériel et de programmes de formation) est une bonne façon de transmettre les compétences et les connaissances. Un petit nombre de travailleurs âgés ont également signalé que leur employeur actuel leur proposait l'occasion de suivre des cours à l'extérieur du travail, et une personne a mentionné que son employeur payait la moitié des frais d'inscription au cours si l'employé obtenait la note de passage.

De même, de nombreux travailleurs âgés ont signalé qu'ils appréciaient n'importe quelle possibilité d'augmenter leur ensemble de compétences. Pour ceux qui travaillent dans des domaines très spécialisés, « rester branchés » grâce à une formation régulière était une exigence de leur poste avec laquelle ils étaient généralement à l'aise. Cependant, comme nous en avons discuté à la section 3.4, d'autres se sont dits inquiets ou pas intéressés à acquérir de nouvelles compétences ou technologies.

Les employeurs devraient assumer la responsabilité de former leurs employés actuels.

Un travailleur âgé de Moncton

Enfin, un des participants a souligné que les styles d'apprentissage des travailleurs âgés sont souvent différents de ceux de leurs homologues plus jeunes et a commenté l'importance d'élaborer des programmes et des méthodes de formation adaptés à l'âge.

Planification de la relève

La planification de la relève se fait pendant les examens du rendement annuels. On demande aux gestionnaires de déterminer le potentiel pour la relève, les gens qui approchent de la retraite.

Un employeur d'Ottawa

De nombreux employeurs ont établi un lien entre le maintien des travailleurs âgés en poste et la planification de la relève. Selon eux, la planification de la relève a une double finalité : d'une part, désigner et préparer la prochaine génération de travailleurs; d'autre part, saisir et transférer le savoir des travailleurs aguerris. D'autres ont ajouté que la planification de la relève peut contribuer à ce que les employés clés se sentent appréciés et soutenus lorsqu'ils font la transition vers la retraite, en leur faisant savoir que leur travail et leur contribution sont reconnus et respectés.

Lors de toutes les séances, les travailleurs âgés sont convenus que la planification de la relève est importante et qu'il s'agissait d'une stratégie critique pour le transfert en temps opportun et efficace du savoir d'une génération à la suivante. Bon nombre d'entre eux ont reconnu que certains employeurs font du bon travail dans ce secteur. D'autres étaient d'avis qu'il fallait en faire davantage pour atténuer le risque à plus long terme pour l'organisation. Ce point de vue était particulièrement prévalant chez les participants travaillant dans le secteur de l'éducation.

Cependant, bien qu'ils soient convenus que c'était important au niveau de l'organisation, la plupart des travailleurs âgés participants ont indiqué que la planification de la relève exerçait peu d'effet pour eux – soit parce qu'ils approchaient la fin de leur vie professionnelle et ne souhaitaient guère « gravir l'échelle de l'entreprise », ou parce qu'ils n'étaient pas dans un poste ciblé pour la planification de la relève ou encore parce qu'ils étaient simplement peu satisfaits de leur situation de travail actuelle et éprouvaient peu de loyauté ou d'allégeance envers l'organisation.

Mentorat

La question du mentorat était étroitement liée à la planification de la relève. Les employeurs et les travailleurs âgés ont reconnu la valeur de la formation et de l'enseignement donné à des tiers comme outil pour transférer les compétences et le savoir. Cependant, les deux groupes ont relevé que les programmes de mentorat ne se déroulent habituellement pas de façon formelle et coordonnée. Au lieu de cela, la plupart étaient d'avis qu'il s'agissait d'initiatives « secondaires » qui étaient ajoutées à des charges de travail déjà lourdes. Faisait exception le cas de certains postes de

vente, dans lesquelles les nouveaux vendeurs étaient jumelés officiellement à un vendeur âgé plus expérimenté avant de travailler de façon autonome.

Bien que la plupart des employeurs aient relevé l'importance du mentorat, bon nombre d'entre eux ont indiqué que leurs structures et ressources actuelles ne soutenaient pas toujours suffisamment cette activité. De même, de nombreux travailleurs âgés ont mentionné qu'ils aimeraient avoir davantage de possibilités de mentorat, mais que leur entreprise « ne peut tout simplement pas se permettre de se passer d'une personne ».

Une des meilleures choses est d'être en mesure d'enseigner à une jeune personne tout au long de la période de formation.

Un travailleur âgé de
Winnipeg

Lorsque les programmes de mentorat étaient établis officiellement (c.-à-d. donnaient au mentor et au bénéficiaire du mentorat du temps et des ressources consacrés exclusivement à l'exercice de leurs obligations de l'un envers l'autre), les employeurs ont constaté de meilleurs rendements positifs (c.-à-d. des employés « énergisés », et une augmentation de la productivité). Cela a été corroboré par des travailleurs âgés qui ont abondé de façon écrasante dans le sens de cette évaluation – lorsqu'ils se sentaient convenablement épaulés pour jouer ce rôle.

Un employeur dans le secteur des soins de santé a partagé un exemple de ce qu'on appelle « le mentorat inversé » : de nouvelles infirmières étaient jumelées avec des infirmières aguerries pour favoriser l'échange de connaissances dans les deux sens. Les infirmières qui avaient récemment été diplômées de l'école d'infirmières pouvaient faire la démonstration des derniers progrès technologiques à leurs collègues plus âgées, tandis que les infirmières aguerries pouvaient partager leur expérience clinique. De nombreux employeurs percevaient ce type d'approche comme un modèle dans lequel « tout le monde gagne » qui valorise les connaissances théoriques/formelles et les connaissances acquises par l'expérience et puise dans celles-ci.

Nous avons réalisé quelques mises en œuvre ciblées en jumelant de nouvelles infirmières avec des travailleuses aguerries plus âgées, qui ont de la maturité et qui comprennent l'aspect clinique. Les nouvelles infirmières peuvent faire la démonstration de la technologie tout en apprenant les pratiques cliniques.

Un employeur de Mississauga

Certains travailleurs âgés ont commenté les défis que comporte la formation ou le mentorat d'un collègue plus jeune. Ils ont exprimé de la frustration à l'égard de certains jeunes travailleurs qui étaient « réticents à apprendre », trouvaient qu'ils « savaient tout » ou qui simplement « refusaient d'écouter ». Dans quelques cas isolés, les travailleurs âgés ont également fait savoir qu'ils craignaient les conséquences de former des travailleurs plus jeunes (« moins coûteux »), qui finiraient par prendre leur poste lorsqu'ils auraient partagé avec eux leurs connaissances durement acquises.

4.5 Prestations de maladie et mesures de soutien du mieux-être

Comme la santé personnelle a été désignée comme une condition principale influant sur la décision de continuer de travailler, il est compréhensible que l'on ait désigné les prestations de maladie et mesures de soutien du mieux-être comme des facteurs déterminants clés du maintien en poste dans le milieu de travail.

En fait, de nombreux travailleurs âgés ont déclaré que si on leur demandait de choisir entre l'accès à des prestations de maladie et une rémunération plus élevée, ils opteraient pour le régime. Ils reconnaissent ainsi le fait que leurs coûts de soins de santé (ou ceux des personnes qui étaient à leur charge) ne feraient probablement qu'augmenter. Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment, les employeurs s'inquiétaient particulièrement de l'augmentation des coûts des prestations de maladie qu'ils attribuent au vieillissement de la population active.

Je préférerais travailler pour une fraction de ce que je gagnais précédemment pour obtenir les avantages sociaux.

Un travailleur âgé de Montréal

Pour ce qui est des infirmières et de l'investissement dans leur santé – elles ont investi pour sauver le dos de leurs travailleurs...

Faire des étirements avant un quart de travail et parler de prévention a pour résultat que les employés restent plus longtemps. [Il s'agit] d'employeurs qui respectent la santé de leurs employés.

Un employeur de Mississauga

Les travailleurs âgés ont également discuté de la valeur de divers autres programmes et mesures de soutien de la santé et du mieux-être. Les travailleurs âgés appréciaient fortement de tels services lorsqu'ils étaient proposés. Il s'agissait de ce qui suit :

- des évaluations ergonomiques et la prestation d'outils et de mesures de soutien pour aider les travailleurs âgés à composer avec les exigences physiques de leur travail
- des programmes de prévention des blessures
- la mutation des travailleurs âgés à des postes moins exigeants physiquement dans une organisation
- des programmes de mieux-être/de santé mentale
- l'accès à des installations de mise en forme/l'adhésion à un gymnase
- un programme d'éducation « Préparation à la retraite »

Certains travailleurs âgés ont ajouté que les mesures de soutien de la santé et du mieux-être étaient également à l'avantage des employeurs, car ils réduisent les risques d'accidents du travail et ainsi, de demandes d'indemnisation des accidentés du travail. La plupart des employeurs étaient d'accord avec cette évaluation, mais ont souligné que la capacité des employés à passer à d'autres rôles au sein de l'organisation était souvent limitée par leur ensemble de compétences et la capacité de l'organisation de les former.

J'ai mal au dos ... [mon employeur] a acheté un appareil élévateur spécial que je peux faire fonctionner avec le pied... Cela est également à l'avantage de [mon employeur], parce que je ne demande pas d'indemnité pour accident du travail dans ce cas.

Un travailleur âgé de Mississauga

Tous les participants étaient fermement en faveur d'interventions à titre préventif – c.-à-d. prévenir les maladies et les blessures avant qu'elles ne surviennent.

5. Décrocher un emploi après 50 ans et les travailleurs de plus de 50 ans

Dans ce chapitre, vous apprendrez quels sont les points de vue des travailleurs âgés et des employeurs sur les possibilités à saisir et les défis à relever pour décrocher un emploi après 50 ans. Ce chapitre partage également des stratégies concrètes de recherche d'emploi et de recrutement qu'utilisent les deux parties. Ce chapitre peut présenter un intérêt particulier pour les travailleurs âgés qui cherchent actuellement ou envisagent de chercher un nouvel emploi, les employeurs qui cherchent des moyens efficaces de recruter des travailleurs âgés et des acteurs du gouvernement (fédéral et provincial/territorial) qui sont intéressés à soutenir des améliorations du jumelage sur le marché du travail.

Pendant la deuxième partie de leurs discussions, on a demandé aux employeurs et aux travailleurs âgés d'envisager les perspectives d'emploi et des méthodes efficaces pour recruter des travailleurs âgés de 50 ans et plus.

Il est important de noter que pendant les discussions, les employeurs et les travailleurs âgés participants ont laissé entendre que l'idée de « Liberté 55 » n'est pas une représentation exacte de la réalité. La majorité des travailleurs âgés participants ont indiqué qu'ils projettent de continuer de travailler contre une rémunération à un titre quelconque au moins jusqu'à ce qu'ils aient 60 ans, et souvent jusqu'à ce qu'ils aient 65 ans ou plus – dans certains cas, par choix, mais dans la plupart des cas, parce qu'ils ne peuvent pas se permettre financièrement de faire autrement. En fait, seulement un travailleur âgé participant sur cinq avait en tête un certain âge auquel il projetait de cesser entièrement de travailler.

Dans le droit fil de ces constatations, tout juste plus d'un quart des travailleurs âgés participants ont déclaré être partis à la retraite précédemment et être retournés au travail. Parmi ceux-ci, environ un tiers ont signalé que leur retour au travail était motivé par des raisons financières, soit le besoin de revenu supplémentaire pour aider à soutenir un membre de la famille ou pour compléter un revenu de pension. Sur les deux tiers de ceux dont le retour au travail était motivé par des raisons non financières, les principaux facteurs de motivation cités étaient : la passion pour le travail et le but précis que cela leur donnait; la volonté de rester actif et d'empêcher l'ennui; l'interaction sociale; et le souhait de s'essayer à une deuxième carrière dans un nouveau domaine de travail.

5.1 Points de vue des employeurs sur l'employabilité des travailleurs âgés

Les discussions sur les stratégies de recrutement et de recherche d'emploi des travailleurs âgés ont amené les employeurs à réfléchir aux possibilités de décrocher un nouvel emploi qui se présentent aux travailleurs âgés et aux défis qui y font obstacle ainsi qu'au rôle important que joue la situation du marché du travail local en exerçant une influence sur l'employabilité des travailleurs âgés.

Possibilités

Certains de nos meilleurs employés sont âgés de plus de 50 ans!

Un employeur de Halifax

Bien qu'ils aient relevé quelques limitations éventuelles à l'embauche de travailleurs âgés, en l'occurrence le coût plus élevé par personne, les défis en matière de productivité et la résistance au changement, etc. (voir section 3), les employeurs étaient généralement d'accord que les travailleurs âgés représentaient un groupe démographique hautement employable dont ils ne devraient pas et ne pouvaient pas ne pas tenir compte lorsqu'ils recrutaient.

En fait, un certain nombre d'employeurs ont cité une variété de scénarios dans lesquels ils préféreraient embaucher un travailleur âgé, sous réserve qu'il démontre les compétences, les connaissances et la capacité nécessaires connexes à l'emploi. Par exemple, un employeur a relevé que l'agence de location de voitures Avis avait trouvé que lorsqu'elle embauchait des travailleurs âgés, ses coûts d'assurance et ses contraventions pour excès de vitesse baissaient. Voici d'autres exemples de scénarios dans lesquels les travailleurs âgés sont particulièrement attrayants pour les employeurs :

- les opérations de vente au détail, particulièrement dans des cas où l'employeur peut proposer un horaire de travail flexible et que le travail n'est pas exigeant sur le plan physique (p. ex., grands détaillants comme Home Depot)
- les petites entreprises qui cherchent une combinaison de compétences et d'expérience pour étoffer leur petite ou micro main-d'œuvre
- entreprises dont le marché cible est composé de personnes âgées (les « baby-boomers servant les baby-boomers »)
- rôles de leadership
- expertise en la matière (y compris faire fonction de conseiller ou de mentor)

Il y avait un temps où les travailleurs âgés subissaient une discrimination en raison de leur apparence ou [parce que] ils avaient trop d'expérience [...]. Je crois que cela existe toujours dans certaines industries, mais nous en voyons moins.

Un employeur de Montréal

- travail hautement spécialisé ou requérant des compétences de haut niveau, dans lequel l'expérience est aussi, voire plus importante que les connaissances théoriques
- postes exigeant de la confiance en soi et la capacité d'interagir avec le public (p. ex., ventes, industrie des services)

Quelques rares employeurs ont également souligné que diverses pratiques d'équité en matière d'emploi (p. ex., celles qu'on appelle discrimination à rebours) peuvent créer des perspectives d'emploi pour les femmes âgées.

Défis

Contrairement au point de vue généralement favorable à l'égard des perspectives d'emploi des travailleurs âgés qui a été exprimé par les employeurs, il convient de noter que certains employeurs ont insisté que, bien qu'ils s'efforcent de *retenir* leurs travailleurs âgés, ils n'essayent pas nécessairement de les *remplacer* par d'autres travailleurs âgés.

Je ne m'adresse pas délibérément aux travailleurs âgés. Lorsque quelqu'un est trop vieux, il y a un écart entre les générations.

Un employeur de Vancouver

Par ailleurs, alors que de nombreux employeurs ont également affirmé avec insistance qu'en général ils appréciaient davantage les compétences et l'expérience démontrées que des études (sauf dans les cas où des études ou des diplômes sont exigés par la loi ou par les conventions collectives), ils ont relevé qu'il peut être très difficile de documenter, de démontrer et d'évaluer objectivement « l'expérience » pour les employeurs et les chercheurs d'emploi en l'absence de mécanismes standardisés pour le faire. Cet aspect, à leur avis, rendait le processus de sélection et d'embauche plus difficile, particulièrement lorsque l'objectif consiste à garantir la justice, l'équité et la transparence.

S'ils ont les compétences et la capacité technique – je les appellerai sans aucun doute.

Un employeur de Moncton

Nous nous battons avec la façon de reconnaître l'expérience par rapport aux études

Un employeur d'Ottawa

D'aucuns ont également ajouté que l'incapacité de rendre objectivement compte de l'expérience peut saper la confiance en soi des chercheurs d'emploi âgés qui, comme l'a dit un employeur d'Ottawa, « ont l'impression qu'ils ont moins de valeur parce qu'ils n'ont pas de diplôme ».

Qui plus est, alors que certains employeurs ont relevé qu'on pouvait obtenir d'excellents résultats lorsque les compétences transférables des travailleurs âgés étaient déterminées avec exactitude et qu'on en tirait parti, ils jugeaient qu'il était extrêmement difficile de déterminer les compétences *transférables* pour les deux parties, particulièrement dans les cas où la scolarité du travailleur n'était plus d'actualité.

Enfin, certains employeurs ont souligné que l'un des défis auxquels sont confrontés les travailleurs âgés au cours du processus de recrutement était leur propre capacité à se vendre efficacement, particulièrement lorsqu'ils sont en face d'un recruteur qui a souvent la moitié de leur âge. Certains ont décrit les chercheurs d'emploi âgés comme étant inefficaces pendant les entrevues (p. ex. manque de confiance en soi ou de capacité à montrer efficacement leur potentiel).

Conditions du marché du travail

Les participants ont souligné que la situation du marché du travail local influait également sur les possibilités de travail et les pratiques d'embauche. Certains participants ont relevé qu'outre la situation générale de l'économie, le profil démographique de la collectivité ou de la région pouvait exercer un effet sur les perspectives des travailleurs âgés. Certains employeurs de Moncton, par exemple, ont signalé la population vieillissante du Nouveau-Brunswick rural, faisant observer que dans certaines régions, les travailleurs âgés étaient pour ainsi dire la *seule* option disponible pour les employeurs.

5.2 Perspectives des travailleurs âgés de décrocher un nouvel emploi après 50 ans

Contrairement aux employeurs qui ont en règle générale brossé un tableau assez favorable des perspectives d'emploi des travailleurs âgés, les travailleurs âgés eux-mêmes ont manifesté bien moins de confiance dans leur propre capacité à trouver du travail après 50 ans. Alors que les travailleurs âgés se sentaient en général confiants au sujet de la valeur inhérente de leurs compétences et de leur expérience, ils se préoccupaient au plus haut point de leur « valeur sur le marché du travail » ou de leur attrait pour d'éventuels employeurs.

Les travailleurs âgés ont souligné un certain nombre de problèmes qui, selon eux, rendaient difficile de se « mettre en valeur » eux-mêmes sur le marché du travail d'aujourd'hui. Il convient de noter que ce qui suit rend compte des expériences vécues par les participants, expériences qui sont souvent en contradiction avec les perspectives avancées par les employeurs participants (voir la section 5.1).

Préjugé favorable des employeurs à l'égard des jeunes travailleurs

Il n'y a pas de mesures pour nous maintenir au travail – ils veulent des travailleurs plus jeunes afin qu'ils puissent les payer moins.

Un travailleur âgé de
Montréal

La plupart étaient d'avis que les employeurs n'étaient tout simplement pas intéressés à embaucher des travailleurs âgés, pour bon nombre des raisons précédemment citées (coût plus élevé par personne, résistance au changement, etc.). Ils pensaient plutôt que la plupart des employeurs préféreraient embaucher de jeunes adultes en raison de leur énergie et de leur entrain, de leurs faibles attentes salariales et de la possibilité d'une relation plus longue avec l'organisation. Par conséquent, ils trouvaient qu'ils avaient besoin de « s'accrocher à leur poste par tous les moyens dont ils disposaient », parce que s'ils le perdaient, cela signifiait certainement un chômage de longue durée et des difficultés pour trouver du travail.

Le paradoxe « sous-payé et sous-employé »

De nombreux travailleurs âgés ont fait part de leur perception que leurs employeurs n'étaient pas disposés à payer « une juste valeur marchande » pour leurs compétences et leur expérience. Certains ont signalé avoir dû accepter une rémunération plus faible qu'à leur emploi précédent pour pouvoir obtenir un emploi. D'autres ont été plus loin, déclarant que certains employeurs exploitaient les travailleurs âgés en prenant le pari qu'ils accepteraient un salaire moins élevé « en désespoir de cause ».

On n'apprécie pas l'expérience.

Un travailleur âgé d'Ottawa

Combien de gens se sentent emprisonnés? Ils ne travaillent pas dans le domaine qui les passionne. Nous pouvons songer à une seconde carrière à 50 ans (à présent), ce qui n'était certainement pas le cas pour moi à l'époque.

Un travailleur âgé de Trois-
Rivières

Par ailleurs, d'autres travailleurs âgés ont relevé que la plupart des employeurs présument automatiquement qu'un travailleur âgé bien aguerri n'acceptera pas un salaire plus faible et que s'il est sous-employé, il ne restera pas suffisamment longtemps dans l'organisation pour justifier qu'on l'embauche. Bien que ceci puisse être vrai dans certains cas, ont déclaré les participants, ce n'est fréquemment pas le cas. À un certain âge, ont-ils expliqué, les gens peuvent être très contents d'accepter un emploi moins bien rémunéré (et moins stressant), simplement pour rester sur le marché du travail (que ce soit pour des raisons financières ou personnelles). Bon nombre ont décrit ceci comme étant leur situation actuelle et ils trouvaient qu'ils avaient été victime d'une discrimination injuste par les employeurs qui ne leur avaient pas accordé le bénéfice du doute.

Perceptions de normes différentes pour des générations différentes

Nombreux sont ceux qui ont déclaré que les travailleurs âgés et jeunes n'étaient pas toujours tenus de respecter les mêmes normes par l'employeur. Par exemple, ont-ils dit, on attend des jeunes travailleurs d'aujourd'hui qu'ils changent souvent d'emploi, alors que les travailleurs âgés qui ont souvent changés d'emploi tout au long de leur carrière (au lieu de rester dans une même organisation pendant 30 ans) provoquent des froncements de sourcils. De même, les travailleurs âgés pensaient qu'ils étaient constamment mis au défi de prouver qu'ils resteraient avec l'organisation « assez longtemps », alors qu'on ne le demandait habituellement pas à leurs collègues plus jeunes.

Diplômes « qui datent »

Bon nombre de mes diplômes datent à présent. Les entreprises ne veulent pas m'embaucher parce que je n'ai pas de grade.

Un travailleur âgé de Montréal

De nombreux travailleurs âgés sont mis en difficulté par le fait que les postes qu'ils briguent exigent des diplômes ou des certificats qui n'existaient pas (p. ex. certains diplômes d'études collégiales du Québec) lorsqu'ils accomplissaient leur scolarité, ou les employeurs ne reconnaissent pas les diplômes qu'ils ont comme des équivalents acceptables.

Ceci, ont-ils dit, représente un obstacle considérable à la mobilité, parce que cela signifie qu'ils ne peuvent répondre aux exigences fondamentales des postes disponibles, bien que souvent ils aient un mélange équivalent d'éducation et d'expérience. Ceci a été jugé particulièrement problématique pour ceux qui doivent trouver un *nouvel* emploi.

Reconnaissance des compétences

Faisant écho aux observations des employeurs, les travailleurs âgés ont exprimé de la frustration à l'égard des difficultés auxquelles ils sont confrontés pour documenter ou démontrer objectivement la valeur de leurs compétences et de leur expérience d'une façon qui peut être facilement reconnue par des employeurs potentiels (p. ex. des équivalences de l'expérience avec l'éducation, les évaluations fondées sur la compétence). Ce problème de la reconnaissance des compétences a été soulevé comme un sérieux obstacle au (ré)emploi.

Certains participants ont également souligné que pour bon nombre d'immigrants, le « rêve canadien » demeure hors de portée en raison de problèmes d'accréditation. Les participants ont fait observer que lorsque ces immigrants sont âgés, ils sont confrontés à des difficultés aggravées : non seulement doivent-ils composer avec les défis de l'accréditation et de l'intégration culturelle, mais ils doivent également surmonter l'obstacle de l'âgisme.

Immigrants ayant des qualifications formelles. Des docteurs parfaitement qualifiés conduisent des taxis. Voilà le problème.

Un travailleur âgé de Vancouver

« Vieux » curriculum vitae

Je suis reconnaissant que vous ne puissiez me demander quel est mon âge sur un curriculum vitae. Il n'est pas question que j'y inscrive tous mes antécédents professionnels.

Un travailleur âgé de Winnipeg

La majorité des travailleurs âgés sont convenus que la clé pour obtenir un emploi était de cacher son âge. À cette fin, certains ont déclaré ne pas avoir lésiné pour modifier leur curriculum vitae afin de le rendre « neutre sur le plan de l'âge ». Par exemple, ils ont supprimé la date de leur diplôme et caché les expériences professionnelles qui les feraient apparaître « dépassés » ou « trop expérimentés ». D'autres ont opté pour un CV fondé sur les compétences plutôt que pour un CV chronologique comme moyen efficace de présenter leurs compétences et leur expérience.

5.3 Apparier les travailleurs âgés aux emplois

Pendant les tables rondes, les travailleurs âgés ont été invités à décrire de quelle façon ils pourraient s'y prendre pour trouver du nouveau travail, tandis que l'on a invité les employeurs à partager leur stratégie de recrutement préférée, tout cela dans la perspective d'améliorer la compréhension sur la façon la plus efficace d'apparier les travailleurs âgés avec les employeurs qui souhaitent les embaucher.

Méthodes de recrutement des employeurs

En règle générale, très peu d'employeurs ont indiqué qu'ils ciblent formellement des travailleurs âgés dans le cadre de leur stratégie de recrutement; en fait, la plupart présumaient que cela serait jugé comme une pratique discriminatoire et pourrait faire l'objet de sanctions. Au lieu de cela, ils disaient que le recrutement était en général « universel » et qu'ils se concentraient particulièrement à attirer le bon ensemble de compétences plutôt qu'un groupe démographique particulier. Cependant, les constatations des tables rondes indiquent que, faute de ne pas prendre en compte les stratégies et les priorités en matière de recherche d'emploi des travailleurs âgés, les employeurs risquent « d'éliminer » accidentellement à la présélection des travailleurs âgés. Ce problème sera examiné plus en détail ci-après.

Est-ce seulement permis? Cibler les travailleurs âgés?

Un travailleur âgé de Mississauga

En termes généraux, les employeurs ont indiqué qu'ils préféraient les outils de recrutement en ligne, en grande partie à cause de leur coût relativement faible par rapport à d'autres méthodes (p. ex. le coût élevé des annonces dans les journaux par opposition au nombre de méthodes de recrutement en ligne gratuites). Les sites Web que les employeurs utilisaient le plus souvent étaient les suivants : leur propre site Web de l'entreprise, des sites locaux gratuits, notamment Craigslist, et les sites gouvernementaux tels que www.guichetemplois.gc.ca. Les employeurs ont également

mentionné qu'ils affichaient sur Monster, Workopolis et Career Beacon, mais que ces solutions n'étaient pas jugées être aussi économiques, à cause de leur coût et du fait qu'elles peuvent produire un volume élevé de CV de faible qualité.

D'autres méthodes de recrutement fréquemment citées par les employeurs comprenaient le bouche-à-oreille, le réseautage et les recommandations d'employés, qui étaient cités comme une stratégie valable étant donné qu'ils fonctionnaient souvent comme une forme de « présélection ».

Quelques rares employeurs ont mentionné qu'ils avaient recours aux médias sociaux, notamment LinkedIn, Twitter et Facebook, faisant observer que « les médias sociaux sont plus importants que ce que j'imaginai ». Par exemple, une employeuse d'Ottawa a décrit de quelle façon elle a utilisé LinkedIn pour recruter à un poste de cadre supérieur, utilisant l'outil comme stratégie d'annonce de bouche-à-oreille du poste et pour le réseautage.

Méthodes de recherche d'emploi des travailleurs âgés

Les recherches d'emploi par ordinateur sont totalement inutiles. C'est le réseautage qui est efficace.

Un travailleur âgé de Vancouver

Alors que de nombreux travailleurs âgés participants ont entrepris des recherches d'emploi en ligne, un grand nombre d'entre eux a continué de se sentir plus à l'aise avec des moyens traditionnels de recherche d'emploi – notamment les journaux, les contacts personnels, le réseautage, les agences de placement et les Pages Jaunes. Ils trouvaient que la difficulté avec les recherches en ligne était la nature impersonnelle du processus et le grand nombre de postulants par poste – comme l'a dit l'un des travailleurs âgés : « vous devez arriver sur le pas de la porte de l'employeur, vous présenter et lui faire connaître votre personnalité ».

Il y a par conséquent un certain découplage entre la préférence des travailleurs âgés pour des méthodes de recherche d'emploi plus conventionnelles et la préférence marquée des employeurs pour les outils en ligne. En outre, les méthodes de recherche d'emploi en ligne utilisées par les travailleurs âgés variaient considérablement, car aucun outil en ligne unique ne dominait leurs recherches. Les sites de recherche d'emploi en ligne mentionnés par les travailleurs âgés, par ordre de fréquence, peuvent être résumés comme suit :

- **Sites gouvernementaux** : www.guichetemplois.gc.ca
- **Des sites d'emplois locaux** : Kijiji, Craigslist
- **Moteurs de recherche d'emploi populaire** : Monster, Workopolis, Career Beacon, Indeed.ca
- **Sites en ligne ciblés sur les travailleurs âgés** : www.olderworker.ca , www.hr50.ca, www.canadastop100/older_workers, et www.retiredworker.ca

- **Services d'abonnement** : Peter's New Jobs et autres services d'abonnement
- **Sites d'emploi sans but lucratif** : CharityVillage.com

Les méthodes en ligne qui étaient utilisées le plus régulièrement par les deux groupes étaient les sites gouvernementaux et les outils locaux gratuits, notamment Craigslist et Kijiji.

5.4 Stratégies de recrutement conviviales pour les travailleurs âgés

Bien que les discussions menées avec les travailleurs âgés et les employeurs au sujet des techniques de recherche d'emploi et de recrutement aient permis de dégager certains secteurs mal harmonisés, un certain nombre de stratégies de recrutement des employeurs qui étaient considérées comme étant « conviviales pour les travailleurs âgés » ont également été soulevées et sont examinées plus en détail ci-après. Avant de commencer, il convient également de noter que bon nombre des facteurs favorisant le maintien en poste de travailleurs âgés, examinés au chapitre 4, pourraient également être utilisés dans le cadre d'une stratégie de recrutement conviviale pour les travailleurs âgés.

Une personne à la fin de la trentaine a été embauchée en fonction de ses compétences. Une personne qui était âgée de 57 ans a également été embauchée en fonction de ses compétences. Ce sont les avantages qu'ils peuvent apporter à l'entreprise qui comptent.

Un employeur de Winnipeg

Tout au long des séances, quelques employeurs ont partagé les pratiques qu'ils utilisent pendant l'annonce de postes et les processus d'entrevue pour attirer des travailleurs âgés ou soutenir leur recrutement. Par exemple, pour encourager des travailleurs âgés à présenter leur candidature, un employeur a signalé qu'il ajoutait une déclaration « les candidatures de travailleurs âgés sont bienvenues » dans ses annonces d'emploi. Un autre a relevé que son entreprise incluait des questions fondées sur le comportement dans ses processus de sélection pour puiser dans l'expérience et les compétences et les évaluer, plutôt que de se fier uniquement au niveau de scolarité.

Dans quelques organisations, la participation de travailleurs âgés était caractéristique de la culture de l'organisation et de la stratégie d'emploi, et elles investissaient quelques efforts pour cibler les travailleurs âgés. Citons comme exemples Home Depot, Wal-Mart et les Commissionnaires.

Ces employeurs trouvaient que des méthodes de marketing plus « traditionnelles » étaient efficaces pour joindre plus particulièrement les travailleurs âgés. Ainsi, certains publiaient leurs annonces dans des médias dont on sait

80 % des gens décrochent un nouveau poste grâce à quelqu'un qu'ils connaissent ou par le bouche-à-oreille.

Un employeur de Mississauga

qu'ils ciblent un groupe démographique plus âgé. Ceci comprend des annonces dans les revues 55+, dans des stations de radio country et western et dans les journaux locaux.

Un autre employeur de l'industrie des services hôteliers a partagé une technique de recrutement qu'il a décrite comme « visionnement de postes ». Avant que quiconque soit embauché dans son hôtel, la personne est invitée à s'y rendre et à faire le travail pendant une journée. Cette méthode permet « au candidat de prendre sa propre décision », a-t-il expliqué, soulignant qu'elle est particulièrement importante pour les travailleurs âgés qui peuvent trouver ce genre de poste trop exigeant sur le plan physique.

6. Secteurs d'intervention déterminés par les participants

Dans ce chapitre, vous apprendrez à connaître les secteurs d'intervention concrets déterminés par les participants pour contribuer à soutenir la participation des travailleurs âgés de 50 ans et plus au marché du travail canadien. Comme les mesures désignées touchent de multiples acteurs du marché du travail, cette section devrait présenter un intérêt pour tous les lecteurs.

À la fin de chaque table ronde, on a demandé aux participants de désigner ce qui fonctionne (ou qui fonctionnerait) particulièrement bien pour aider les employeurs à garder en poste et à recruter des travailleurs âgés et à aider les travailleurs âgés à rester dans la population active.

En prenant appui sur les débats qui ont précédé, les participants ont proposé une variété d'idées et de propositions au sujet de ce que pourrait ou devrait être fait pour accroître ou maintenir la participation des travailleurs âgés au marché du travail.

6.1 Secteurs d'intervention clés

Les secteurs d'intervention clés suivants étaient des thèmes récurrents dans les observations formulées par les employeurs et les travailleurs âgés lors de toutes les séances.

- **Changement d'attitudes** : la nécessité d'accroître la sensibilisation à l'importance stratégique de maintenir des travailleurs âgés en poste et de favoriser un changement général de l'attitude envers les travailleurs âgés (et le vieillissement) sur les lieux de travail et dans la société en général
- **Mieux apparier les travailleurs âgés et les employeurs** : la nécessité de mieux aider les travailleurs âgés qui cherchent un nouvel emploi et d'améliorer la capacité des employeurs à trouver des travailleurs âgés et à évaluer leurs compétences
- **Soutien à la transition du travail à la retraite** : la nécessité de disposer de meilleures ressources et de moyens de soutien pour éclairer et faciliter la transition du travail à la retraite et, dans certains cas, de la retraite au retour au travail

- **Promotion et reconnaissance du développement des compétences** : la nécessité de promouvoir et de soutenir le développement et la reconnaissance des compétences des travailleurs âgés
- **Diffusion des pratiques prometteuses** : la nécessité de sensibiliser davantage les employeurs aux besoins des travailleurs âgés, et aux types de pratiques en milieu de travail qui encouragent le maintien en poste et le recrutement de travailleurs âgés intéressés
- **Soutien à la santé et au mieux-être** : la nécessité d'empêcher les blessures et de soutenir l'accès des travailleurs âgés aux prestations de maladie

En faisant fond sur ces thèmes généraux comme cadre, nous examinons plus en détail les propositions concrètes d'intervention proposées par les participants des tables rondes ci-après.

Changement des attitudes

Les travailleurs âgés et les employeurs ont noté la nécessité d'accroître la sensibilisation à l'importance stratégique de maintenir en poste les travailleurs âgés et de favoriser un changement général des attitudes sur les lieux de travail, à la fois chez les travailleurs âgés eux-mêmes et dans la société en général. Les mesures proposées pour permettre de soutenir la réalisation de cet objectif comportaient notamment ce qui suit :

- l'élaboration d'une campagne de sensibilisation publique qui fait à la fois la promotion de la valeur stratégique qu'il y a à maintenir en poste les travailleurs âgés, à consentir des investissements dans ceux-ci et à les recruter, et qui amène des travailleurs âgés à prendre davantage conscience de leur potentiel et des possibilités qui s'offrent à eux
- reconnaître ouvertement l'existence de l'âgisme et des problèmes intergénérationnels, en discuter et les attaquer en milieu de travail afin de soutenir un marché du travail efficace et une économie prospère
- relier la question des travailleurs âgés à la stratégie de diversité d'une organisation comme moyen d'« inscrire les travailleurs âgés à l'ordre du jour »
- collaborer avec les syndicats afin de réduire les obstacles à la participation des travailleurs âgés au marché du travail
- réduire l'âgisme en envisageant d'ajouter « l'âge » comme un facteur d'équité en matière d'emploi
- contribuer à renforcer le message que les travailleurs âgés sont une source précieuse de compétences et de connaissances pour une organisation en créant un

Les travailleurs âgés craignent d'exposer leur expérience dans leur curriculum vitae. Ils craignent d'être surqualifiés. Nous devons faire passer le message que ce n'est pas le cas.

Un employeur de Winnipeg

programme pour attirer des travailleurs âgés dans des organismes comme mentors afin qu'ils aident à renforcer la capacité de l'organisation et à transférer leurs connaissances (p. ex. créer un site Web « jumelage de mentors »; avancer des fonds pour verser aux mentors une allocation pour le temps qu'ils y consacrent)

Mieux appairer les travailleurs âgés et les employeurs

Mieux aider les travailleurs âgés intéressés à trouver un nouvel emploi et améliorer la capacité des employeurs à trouver des travailleurs âgés et à évaluer leurs compétences a été reconnu comme un véritable défi par les deux groupes. Les moyens proposés pour s'attaquer à ce défi comprennent notamment :

Il y a dans le monde de nombreuses personnes qui ont les compétences, mais qui ne savent pas comment se trouver un emploi.

Un travailleur âgé de Moncton

- offrir des services et mesures de soutien conçus pour aider les travailleurs âgés à devenir des chercheurs d'emploi plus efficaces, comme des conseils pratiques pour la rédaction de curriculum vitae et l'encadrement pour les entrevues
- proposer des programmes de « supplément » de rémunération aux organisations qui recrutent et gardent en poste des travailleurs âgés
- fournir un site Web en ligne qui appairerait les employeurs et les travailleurs âgés. Lorsqu'on leur a demandé ce qu'ils aimeraient trouver dans un site de jumelage des qualifications et des employés, les travailleurs âgés ont proposé ce qui suit :
 - une variété d'options d'emploi dans diverses industries
 - une technologie et une conception simple et conviviale et des caractères de grande taille
 - la capacité de parler à quelqu'un au téléphone, au besoin
 - des possibilités de partage de postes
 - l'appariement fondé sur un ensemble de compétences
 - la promotion dynamique de la ressource auprès des travailleurs âgés et des employeurs

Soutien aux transitions du travail à la retraite

Un autre secteur d'intervention déterminé par les participants des tables rondes était la nécessité de disposer de meilleures ressources et de moyens de soutien pour éclairer et faciliter la transition du travail à la retraite et, dans certains cas, de la retraite au retour au travail. Les propositions pour répondre à ces besoins comprennent notamment :

- continuer d'accroître la sensibilisation aux récents changements apportés au RPC et au RRQ et expliquer les motifs qui sous-tendent ces changements
- offrir des possibilités de « retraite progressive » (c.-à-d. le changement progressif des modalités de travail d'une personne pendant qu'elle fait la transition vers la

retraite complète) pour prolonger la vie professionnelle des travailleurs âgés dont on reconnaît la valeur, tout en réduisant le plus possible les pertes financières qu'ils pourraient subir

- réduire la récupération des prestations d'aide sociale et de pension versées aux bénéficiaires qui retournent au travail
- donner aux travailleurs la capacité de consolider les heures ouvrant droit à pension de différents employeurs en un seul régime de retraite
- donner aux employeurs une plus grande latitude pour maintenir le statut de « sous-traitant » des travailleurs au lieu d'exiger qu'ils deviennent des employés, les employeurs trouvant que le maintien du statut de sous-traitant aboutirait à une baisse de leurs coûts, ce qui leur permettrait de créer davantage de postes
- créer une « Trousse de soutien à la retraite » que les personnes recevraient lorsqu'elles partent à la retraite (la trousse pourrait fournir de l'information sur la vie après la retraite, ce qui comporterait des conseils et de l'aide pour revenir sur le marché du travail pour ceux qui souhaitent le faire)
- rendre les cours de planification de la retraite plus accessible afin d'aider les gens à faire des choix plus éclairés

Promotion du développement et de la reconnaissance des compétences

Pour soutenir la présence continue des travailleurs âgés sur le marché du travail, les employeurs et les travailleurs âgés ont considéré qu'il était utile de promouvoir et de soutenir le développement et la reconnaissance des compétences des travailleurs âgés. Les mesures proposées comprennent notamment ce qui suit :

- proposer des programmes ciblés de développement des compétences qui sont alignés de près sur les besoins du marché du travail (p. ex. vente au détail, service à la clientèle, compétences en informatique) et qui ne sont pas trop longs (les travailleurs âgés ont répété avec insistance qu'ils ne pouvaient pas se permettre de « retourner à l'école pendant de longues périodes »)
- créer des possibilités pour les travailleurs âgés d'apprendre avec leurs pairs, dans le cadre de programmes et dans des milieux adaptés à l'âge
- créer l'équivalent d'un programme de subventions d'emploi d'été pour étudiants pour les travailleurs âgés afin d'aider les employeurs à subventionner les postes occupés par des travailleurs âgés à un taux du marché concurrentiel
- aider les employeurs à compenser la perte de productivité afférente à la formation ou au recyclage des travailleurs âgés, par exemple au moyen de subventions ou des crédits d'impôt pour la formation
- proposer des programmes de formation destinés particulièrement aux chercheurs d'emploi âgés qui sont au chômage

- élaborer des méthodes et des normes pour documenter et évaluer les compétences et expériences comme équivalents des études
- encourager une normalisation plus poussée à travers le pays pour la formation, les examens et l'accréditation
- aider les travailleurs âgés à déterminer et à promouvoir leurs compétences transférables, notamment celles qu'ils ont acquises hors du travail (p. ex., violon d'Ingres, bénévolat)

Diffusion des pratiques prometteuses

On a examiné un certain nombre de stratégies efficaces pour recruter et maintenir en poste des travailleurs âgés au cours des séances, et les participants ont proposé que les employeurs en soient informés. Ces pratiques prometteuses comprennent notamment :

- proposer des modalités de travail flexibles, notamment le télétravail et les horaires de travail réduits
- prendre des mesures d'adaptation pour les limitations liées à l'âge des travailleurs âgés, ce qui pourrait consister à les muter à des postes leur convenant mieux au sein de l'organisation ou de fournir des moyens de soutien pour aider les travailleurs âgés à composer avec les exigences physiques de leur travail
- fournir une formation « adaptée à l'âge »
- officialiser les programmes de mentorat et de « mentorat inversé »
- recruter des travailleurs âgés au moyen de méthodes de marketing reconnues pour cibler un groupe démographique plus âgé
- créer un milieu de travail positif et soutenant dans lequel on reconnaît les contributions

Soutien à la santé et au mieux-être

Les travailleurs âgés ont désigné leur santé personnelle comme le principal déterminant de leur participation au marché du travail. Par la même occasion, de nombreux employeurs ont fait part de leurs préoccupations entourant l'augmentation des dépenses de fonctionnement liées à la santé (p. ex., prestations de maladie, invalidité) que le vieillissement de la population pourrait imposer à leur organisation. Les suggestions avancées pour aborder les questions de santé et de mieux-être comportaient notamment ce qui suit :

- accroître la sensibilisation au rendement tangible de l'investissement et proposer des ressources et des incitatifs pour les programmes de prévention et les mesures de soutien (p. ex. santé et mieux-être, prévention des blessures, mesures d'adaptation du lieu de travail)

- fournir des incitatifs ou des mesures d'aide qui permettraient aux travailleurs à temps partiel de conserver leur admissibilité aux prestations de maladie
- créer des programmes pour encourager et aider les employeurs à entreprendre une restructuration ou un remaniement du travail des travailleurs âgés et de lancer des mesures d'adaptation du travail pour les travailleurs âgés qui effectuent un travail physiquement exigeant
- fournir une aide financière ou proposer des crédits d'impôt pour aider les employeurs, en particulier les petites entreprises, qui offrent des prestations de maladie à leurs employés

En raison de l'éventail diversifié de secteurs d'intervention déterminés par les participants, il est manifeste que le soutien de la population active vieillissante fait intervenir de multiples acteurs. Certaines des incidences principales des constatations des tables rondes pour les travailleurs âgés, les employeurs et les gouvernements sont examinées au chapitre suivant.

7. Mot de la fin

Dans ce chapitre, vous apprendrez à connaître les incidences éventuelles des constatations de la consultation pour les gouvernements (fédéral et provinciaux-territoriaux), les employeurs et les travailleurs âgés. On vous présentera également un bref résumé des secteurs de concordance et de discordance découverts entre les employeurs et les travailleurs âgés participants.

Les tables rondes, qui se sont déroulées dans huit villes de tout le Canada, ont permis d'avoir un aperçu direct des expériences des travailleurs âgés et des employeurs, ainsi que de recueillir des propositions riches et concrètes pour aller de l'avant.

Les employeurs et les travailleurs âgés participants étaient en grande partie d'accord sur les facteurs influant sur la décision de continuer de travailler et sur les meilleures façons de satisfaire aux besoins des travailleurs âgés, en insistant particulièrement sur l'importance de la santé et du bien-être physique, les considérations financières et la qualité de l'expérience de travail. Pour ce qui est du recrutement de travailleurs âgés, on peut dégager quelques différences fondamentales. Ainsi, alors que tous ont convenus que les contacts et le réseautage demeurent les méthodes les plus efficaces pour se trouver un emploi, les employeurs favorisent généralement les stratégies de recrutement en ligne (en grande partie en raison des économies de coût), et les travailleurs âgés préfèrent souvent les formes traditionnelles de recherche d'emploi, notamment les contacts personnels, le réseautage, les annonces dans les journaux et les agences de placement. Les employeurs étaient également plus positifs en règle générale que les travailleurs âgés au sujet de la capacité des travailleurs âgés de trouver un nouvel emploi.

Bien que la plupart des employeurs participants s'attendent à une augmentation du pourcentage de leur effectif de 50 ans et plus au cours des cinq prochaines années, ils sont nombreux à ne pas avoir pensé à modifier leurs pratiques de recrutement et de maintien en poste pour s'adapter au vieillissement de la population active. Ce manque de planification proactive afférente au vieillissement de la population active peut être préoccupant. Les politiques destinées à recruter et maintenir en poste des travailleurs âgés peuvent prendre du temps à être mises en œuvre. Une action tardive peut déboucher sur des conséquences défavorables, notamment une perte de productivité (p. ex. causée par la perte de compétences et de mémoire d'entreprise et la difficulté à recruter des travailleurs âgés talentueux) et une recherche d'emploi de longue durée pour les travailleurs âgés déplacés.

Les tables rondes ont aussi établi l'importance d'un dialogue continu sur les enjeux liés au soutien de l'activité des travailleurs âgés. Pendant les séances, les travailleurs âgés et les employeurs ont félicité RHDCC d'avoir entrepris ces tables rondes. Ils ont relevé non seulement l'importance de reconnaître et d'aborder les effets du vieillissement de

la population sur le marché du travail du Canada, mais également de donner aux Canadiens la possibilité de partager leurs expériences et leurs idées sur la question. En fait, les évaluations des participants indiquaient que 100 p. 100 des employeurs et 99 p. 100 des travailleurs âgés étaient d'accord ou fortement d'accord qu'ils appréciaient l'occasion de faire connaître leurs points de vue à RHDCC; et que 100 p. 100 des employeurs et des travailleurs âgés étaient d'accord ou fortement d'accord pour dire qu'ils avaient aimé leur participation à leur séance.

Qui plus est, lorsque l'on prend en compte les secteurs d'intervention potentiels pour appuyer la participation au marché du travail des travailleurs âgés intéressés, les employeurs et les travailleurs âgés ont indiqué qu'on ne pouvait se passer de la participation effective et de la collaboration des principaux acteurs du marché du travail (p. ex. les gouvernements fédéral et provinciaux et territoriaux, les employeurs, et les travailleurs âgés). Certaines des implications potentielles des constatations des tables rondes pour ces acteurs sont résumées ci-après.

Tableau : Incidences des constatations des tables rondes pour les principaux acteurs du marché du travail

Pour les travailleurs âgés

Les tables rondes ont révélé que les travailleurs âgés qui souhaitent demeurer actifs sur le marché du travail pourraient profiter de conversations avec leurs employeurs au sujet d'éventuelles modalités de travail qui pourraient leur permettre de continuer de faire partie de l'organisation (p. ex. travailler depuis leur domicile, changement de poste dans l'organisation, réduction des heures de travail). Les discussions ont également indiqué que les outils de recherche d'emploi en ligne, le réseautage et les curriculum vitae qui se concentrent sur les compétences transférables étaient des stratégies efficaces pour trouver du travail après 50 ans.

Pour les employeurs

Les constatations des tables rondes ont des incidences très importantes pour les employeurs intéressés à recruter et à garder en poste des travailleurs âgés. Les participants ont indiqué que les employeurs qui offrent des modalités de travail flexibles, des prestations de maladie (même aux travailleurs à temps partiel), des mesures préventives de soutien de la santé, une formation en cours d'emploi ciblée, des salaires concurrentiels et un mentorat « croisé » entre les travailleurs âgés et les jeunes travailleurs seront des « employeurs de choix » pour les travailleurs âgés.

Les participants des tables rondes ont également indiqué que les employeurs qui souhaitent rester concurrentiels doivent commencer à réfléchir de façon plus proactive au vieillissement de la population. À cette fin, certains participants ont proposé de changer la « culture de gestion », notamment en s'éloignant d'une concentration exclusive sur la rentabilité vers une orientation qui comprend du véritable leadership et une vision à long terme. Un professionnel des ressources humaines a relevé que dans le contexte de bouleversements tellement importants du marché du travail, il est critique que la fonction des ressources humaines trouve sa place à la table de la gestion si elle doit répondre efficacement aux besoins de l'organisation.

Pour les gouvernements

Bon nombre des secteurs d'intervention déterminés par les participants des tables rondes exigeront la collaboration entre les gouvernements, les employeurs, les travailleurs âgés, les associations industrielles et les syndicats. Les gouvernements (fédéral et provinciaux-territoriaux) pourraient avoir un rôle à jouer en favorisant la collaboration dans les secteurs suivants : accroître la sensibilisation aux travailleurs âgés et au vieillissement et changer les attitudes à leur égard; faciliter le jumelage des travailleurs âgés et des employeurs; soutenir et éclairer les transitions du travail à la retraite; favoriser le développement et la reconnaissance des compétences des travailleurs âgés; diffuser les pratiques prometteuses pour le recrutement et le maintien en poste de travailleurs âgés; et soutenir la santé et le mieux-être des travailleurs âgés.

L'objectif des tables rondes consistait à améliorer la compréhension des opportunités et des défis auxquels sont confrontés les travailleurs âgés et les employeurs sur le marché du travail dans le contexte du vieillissement de la population. Grâce aux contributions franches et inspirées des participants des tables rondes, cet objectif a été atteint; cependant, le travail est loin d'être terminé. Il faut en faire davantage pour transformer les idées en mesures concrètes. Nous espérons que les tables rondes et leurs constatations encourageront la poursuite du dialogue et de l'engagement nécessaires pour soutenir les travailleurs âgés et leurs employeurs.

RHDCC souhaite sincèrement exprimer sa reconnaissance et remercier tous les participants de leur engagement, de leurs contributions et de leur participation enthousiaste.

Annexe

Questionnaires destinés aux travailleurs âgés et aux employeurs

Questionnaire aux employeurs

Veillez remplir le présent questionnaire au meilleur de votre connaissance. Nous vous demandons de le remettre, une fois rempli, à l'animateur le jour de la consultation.

Nom (facultatif) : _____

Ville : _____

1) Effectif actuel

- a. Quel pourcentage de vos travailleurs ont actuellement 50 ans ou plus?

_____ %

- b. Parmi ces derniers, quel pourcentage a :

- 50 à 54 ans _____ %
- 55 à 59 ans _____ %
- 60 à 64 ans _____ %
- 65 ans ou + _____ %

_____ %
100 %

2) Effectif futur

- a. Dans cinq ans, à combien s'établira le pourcentage de vos travailleurs qui aura 50 ans ou plus?

_____ %

- b. Dans cinq ans, sur l'ensemble de vos travailleurs de 50 ans et plus, quel sera selon vous le pourcentage qui aura :

- 50 à 54 ans _____ %
- 55 à 59 ans _____ %
- 60 à 64 ans _____ %
- 65 ans ou + _____ %

_____ %
100 %

3) Effets

- a. Quel est l'effet du vieillissement de la population (ou quel sera son effet à l'avenir) sur votre organisation?

Questionnaire aux travailleurs âgés

Veillez remplir ce questionnaire de votre mieux. Remettez-le à l'animateur à la fin de la séance.

1) Projets de retraite

a. Y a-t-il un âge auquel vous prévoyez arrêter de travailler et laisser votre emploi actuel (principal)?

Oui, préciser l'âge _____ Non

b. Y a-t-il un âge auquel vous prévoyez cesser de travailler complètement?

Oui, préciser l'âge _____ Non

2) Facteurs influant sur les décisions de continuer de travailler

a. Choisissez les **trois principaux** facteurs qui ont influé ou qui influenceront sur votre décision de continuer de travailler :

- Les exigences physiques de mon emploi
- Les difficultés inhérentes à mon emploi et l'intérêt que je manifeste
- L'interaction sociale que mon emploi me procure
- La rémunération et le revenu que me procure mon emploi
- Mon programme d'avantages sociaux (p. ex., régime d'assurance-maladie)
- L'attitude envers les travailleurs âgés à l'endroit où je travaille
- Ma santé
- Le soutien des heures de travail variables, du travail à temps partiel ou de la réduction du nombre d'heures
- La capacité de travailler à un projet selon la base de chaque projet
- L'option de faire du télétravail
- La reconnaissance et le soutien que je reçois vis-à-vis de mon besoin de prendre du temps pour m'occuper des membres de ma famille (p. ex., petits enfants ou membres de ma famille vieillissants)
- La possibilité de mutation à l'intérieur de l'organisation pour occuper un poste qui me convient mieux
- Mon autonomie financière (p. ex., si je crois que j'aurai un revenu suffisant à la retraite)
- La capacité de toucher un revenu de retraite tout en travaillant
- Autre (préciser) _____

3) Deuxième carrière

a. Avez-vous déjà pris votre retraite et êtes-vous retourné au travail par la suite?

Oui, veuillez préciser : Non

➤ Âge de la retraite _____

➤ Âge du retour au travail _____

b. Dans l'affirmative, quelle avait été la principale motivation de votre retour au travail?

Raisons financières, veuillez préciser :

Raisons non financières, veuillez préciser :