

OUTIL DE RÉFLEXION POUR LES EMPLOYEURS

Branchez-vous

SUR LES TENDANCES ÉMERGENTES
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

12

ASTUCES INTÉRESSANTES
POUR FAVORISER LE MAINTIEN
OU L'EMBAUCHE DE
TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE

Avec la participation financière de :

Québec 


fadoq

Région Outaouais

TABLE DES MATIÈRES

	Mot du président et de la directrice générale	3
1-	Le contexte	4-6
2-	Les considérants vis-à-vis l'embauche des travailleurs d'expérience	7-8
	2.1 Un dialogue	8
	2.2 La compétence	8
	2.3 L'engagement	9
	2.4 Ce que cherchent les employés d'expérience	0
3-	La rétention	10
	3.1 Favorisez l'expérience	10-11
	3.2 Une stratégie qui rapporte	11
	3.3 Incitatifs financiers	11
	3.4 Incitatifs non financiers	11-16
4-	Des situations délicates	17
	4.1 Âgisme	17-18
	4.2 Intimidation	18-19
5-	Comment attirer des travailleurs d'expérience dans votre entreprise	19
6-	La diversité générationnelle et culturelle	20
7-	La formation continue	21
8-	La « marque employeur »	22
	8.1 La marque employeur, qu'est-ce que c'est ?	22-23
	8.2 Rayonner à l'interne avant de briller à l'externe !	23-24
9-	Des pratiques efficaces et simples	25
	9.1 La communication	25
	9.2 Besoins de vos employés	25
10-	Quelques mesures accessibles	26
	10.1 Processus d'accueil et d'intégration	26
	10.2 Gestion des départs	26
	10.3 Conclusion	27
11-	L'affichage des postes	28
	11.1 Les éléments à inclure	28
	11.2 Comment joindre les employés d'expérience	29
	11.3 Pour annoncer un poste	30
	11.4 Piste d'action pour attirer des employés d'expérience	30-31
12-	Informations utiles...	32-33
13	Références	34

UN GRAND CONSTAT EN RAPPORT AVEC LES 50+

UN MOT DU PRÉSIDENT
ET DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

De par sa mission, la *FADOQ – Région Outaouais* fait partie de la vie des 50 ans et plus depuis 1972. Notre organisation forte de près de 30 000 membres en Outaouais, défend les droits des 50+, valorise leur apport à la société et les accompagnent grâce à une offre de services et des activités adaptées à leurs besoins.

Guidés par des valeurs d'engagement, d'équité, d'inclusion, d'intégrité, de respect, de solidarité et de plaisir, nous sommes les leaders incontestés en termes de représentation des 50+.

Depuis 2021, la *FADOQ – Région Outaouais* a pondéré la question de la place qu'occupe les 50+ sur le marché du travail sur l'ensemble du territoire de l'Outaouais.

L'un des constats issus de nos recherches démontre que la région de l'Outaouais regorge de travailleurs d'expérience qui souhaitent poursuivre leur carrière, ou retourner sur le marché du travail, car ils ont encore beaucoup à offrir à notre société. Nous avons déployé tous les efforts pour répondre aux besoins des 50+ en organisant des conférences sur le sujet, deux Foires de l'emploi et des groupes de discussion. Le résultat de toutes ces activités nous a fourni le matériel nécessaire pour élaborer un cadre de référence permettant la création du présent outil.

La *FADOQ – Région Outaouais* a jeté les bases pour amorcer une réflexion auprès employeurs de la région ; le but étant de fournir des pistes de solutions en lien avec les travailleurs d'expérience. Ce document propose donc des astuces intéressantes pour favoriser le maintien, ou l'embauche de talents au sein de votre entreprise.

Bonne réflexion !



**Jean-Pierre
Major**

PRÉSIDENT
FADOQ –
Région Outaouais



**Anne
Desforges**

DIRECTRICE GÉNÉRALE
FADOQ –
Région Outaouais

BRANCHEZ-VOUS

SUR LES TENDANCES ÉMERGENTES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

OUTIL DE RÉFLEXION POUR LES EMPLOYEURS



1. LE CONTEXTE

La pénurie de main-d'œuvre qui sévit au Québec affecte pratiquement tous les secteurs d'activités. Ce phénomène sera un enjeu pour les employeurs d'ici, pour au moins une autre décennie ¹. Une étude récente menée par *Statistiques Canada* démontre que 19 % des travailleurs d'expérience seraient restés en emploi si leur employeur leur avait offert cette possibilité. L'étude observe également qu'environ 55 % des personnes de 55 à 79 ans, toujours en poste ou ayant pris partiellement leur retraite, ont déclaré qu'elles continueraient à travailler si elles devenaient employées à temps partiel.

Plusieurs autres études concordent avec les mêmes résultats de l'agence fédérale ². Elles observent entre autres que dans certains cas, les employeurs ne font peut-être pas toujours ce qu'il faut pour retenir les travailleurs d'expérience, surtout dans le contexte de la pénurie de la main-d'œuvre. À l'heure actuelle, il est bien plus facile de retenir les employés en poste, que de déployer des efforts importants pour les ramener. Il est donc important que les employeurs de la région soient bien outillés pour adapter leurs pratiques en gestion des ressources humaines de façon à favoriser la rétention des employés d'expérience.

L'Outaouais québécois étant une zone frontalière, l'employeur le plus conséquent de la région est sans doute le gouvernement fédéral et plusieurs fonctionnaires de la région bénéficient d'un régime de retraite généreux. Ils en ont donc profité en prenant leur retraite à un plus jeune âge. Ces derniers représentent un bassin de main-d'œuvre d'expérience offrent aux employeurs de la région des candidats leur permettant de combler des postes vacants.

Depuis 2019, la *FADOQ – Région Outaouais* s'est penchée sur la situation de la main-d'œuvre d'expérience en Outaouais. Sa mission est de faire partie de la vie des 50 ans et plus en défendant leurs droits, en valorisant leur apport à la société et en les accompagnant avec une offre de services et d'activités adaptés. Sa vision est d'être l'organisme par excellence le plus représentatif des personnes de 50 ans et plus, et est appuyée par des valeurs de coopération, d'engagement, d'équité, d'inclusion, d'intégrité et plaisir. Cette organisation forte de près de 28 000 membres en Outaouais était tout à fait désignée pour jeter un regard sur la question de la main-d'œuvre dans la région.

À ce titre, la *FADOQ – Région Outaouais* a réalisé un sondage exhaustif sur son territoire, s'adressant directement aux travailleurs d'expérience pour dresser un portrait de la situation de la main-d'œuvre³. Plus de 4 000 répondants ont partagé avec la *FADOQ – Région Outaouais* leurs réponses à 26 questions portant sur le sujet. L'analyse des résultats du sondage a permis à la *FADOQ – Région Outaouais* de générer un rapport contenant de grands constats desquels des pistes de solutions intéressantes ont été proposées.

Dans les grandes lignes, un peu plus de la moitié des répondants encore sur le marché du travail ont signifié leur intention de prendre leur retraite au courant des 5 prochaines années (55 %). Une fois retraités, près de 30 % de ces travailleurs d'expérience prévoyaient retourner sur le marché du travail à temps partiel. L'ensemble des répondants ont donné trois principales raisons d'un retour sur le marché du travail, par ordre de priorité : avoir un sentiment d'appartenance, socialiser et maintenir le même niveau de qualité de vie.

Des groupes de discussions ont été organisés par la FADOQ – Région Outaouais à la fin 2022 et au printemps 2023, pour valider les constats issus du sondage, qui avait été mené en pleine pandémie. En outre, des questions supplémentaires ont été posées aux participants quant à leurs besoins en formation, soit pour maintenir leur emploi, soit pour acquérir de nouvelles connaissances.

La FADOQ – Région Outaouais s'est investie encore plus en 2022 et en 2023, en créant un salon intergénérationnel dans lequel une Foire de l'emploi pour les 50+ était tenue. Des sondages menés auprès des participants et des exposants lors de la 2^e édition du *Salon FADOQ Distinction 50+* et la *Foire de l'emploi* révélaient la nécessité de cette activité qui a attiré 5 500 visiteurs qui ont franchi les portes du *Palais des Congrès de Gatineau* ⁴. Selon les résultats de ce sondage, les exposants participant à la Foire de l'emploi 2023 ont accueilli 4 305 « chercheurs d'emploi 50+ » et ont récolté 814 curriculum vitæ.

Ce présent document contient des pistes de solutions conçues pour alimenter une réflexion pour vous permettre d'effectuer un virage de la gestion de vos ressources humaines.



2. LES CONSIDÉRANT VIS-À-VIS L'EMBAUCHE DES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE

Selon le *Conseil du patronat du Québec* [CPQ], les travailleurs expérimentés au Québec représentent un bassin d'environ 77 000 travailleurs entre 60 et 69 ans, qui sont disponibles immédiatement ⁵. En 2023, la population active de l'Outaouais représente 17 800 travailleurs expérimentés qui sont soit en emploi, soit en recherche d'emploi. C'est un bassin de travailleurs intéressant pour les employeurs de la région.⁶

Les employeurs ont donc tout intérêt à considérer la rétention d'employés d'expérience, ou à les inciter à réintégrer le marché du travail. Voici quelques bénéfices à considérer :

- A. Les travailleurs d'expérience offrent un large bassin de candidats disponibles immédiatement ;
- B. Les travailleurs d'expérience possèdent un bagage de compétences techniques et de relations humaines qui en font des mentors exceptionnels ;
- C. Les travailleurs d'expérience sont plus rapidement autonomes et ont besoin de moins de supervision ;
- D. Ils font preuve de loyauté ;
- E. Ils font preuve d'un bon jugement ;
- F. Ils sont des modèles de la culture organisationnelle ;
- G. Ils sont fiables, responsables et dévoués ;
- H. Ils jouissent d'une belle crédibilité ;
- I. Ils possèdent un bon réseau de contacts.

Dans cette perspective, il est important de tenir compte de ces bénéfices lorsque vous considérez l'embauche de travailleurs d'expérience. Il est important de mettre de l'avant des politiques visant à inviter des gens en emploi ou, à prolonger leur carrière dans votre entreprise.

Comme il sera détaillé plus loin dans ce document, il appert que les incitatifs financiers ne soient pas le motivateur principal pour inciter à rester en emploi ou à revenir au travail. Nous vous invitons plutôt à une réflexion plus approfondie sur les retours en emploi et surtout, sur les politiques de gestion à mettre en place dans votre entreprise pour maintenir ou attirer des gens en emploi.

2.1 Un dialogue

Il va sans dire que d'initier des conversations avec les travailleurs d'expérience qui sont à l'emploi de votre entreprise pour les inciter à rester est important. Aussi, d'entamer une discussion avec les candidats d'expérience qui sollicitent un emploi dans votre organisation, plutôt que de vous baser uniquement sur un curriculum vitae vous offrira une meilleure perspective sur ces personnes. Considérez également de donner une orientation précise auprès de vos gestionnaires pour faire la promotion de l'épanouissement et du bien-être au travail. L'accueil des nouveaux employés est tellement important. La collaboration est beaucoup plus importante que la performance.

2.2 La compétence

Les employés d'expérience, de par leurs nombreuses années de service, ont développé de nombreuses compétences. Conséquemment, ils possèdent un bagage technique impressionnant et un savoir-faire pratique. Ils s'avèrent donc des experts, tant sur le plan technique qu'au niveau humain, pour votre organisation. Ils ont également prouvé que leur productivité peut s'avérer supérieure à celle de leurs collègues plus jeunes, avec tout ce que cela peut représenter en termes de gains, de compétitivité et de qualité de service ⁷.

Leur niveau d'expertise représente également un avantage pour les autres travailleurs, car les travailleurs d'expérience ont un appétit pour transmettre leurs connaissances, et pour pratiquer le mentorat.

2.3 L'engagement

Le haut degré d'engagement des travailleurs d'expérience fait d'eux des modèles de culture organisationnelle. En fait, 61 % des employeurs sondés par le CPQ ont dénoté que les travailleurs d'expérience font preuve d'un niveau d'engagement supérieur à la moyenne envers l'organisation pour laquelle ils travaillent ⁸. Ils sont également perçus comme plus loyaux que leurs collègues plus jeunes. Des études menées aux États-Unis et en Nouvelle-Zélande démontrent que la durée d'occupation de l'emploi est de six ans pour les employés d'expérience, comparativement à 18 mois pour les travailleurs plus jeunes. ⁹

2.4 Ce que recherchent les travailleurs d'expérience

Le mot d'ordre est que le travailleur expérimenté recherche surtout de la flexibilité de la part d'un employeur. Que ce soit trois ou quatre jours / semaine, ces travailleurs misent plus sur la qualité de vie et veulent jouir d'une ouverture face à leur horaire de travail.

En fait, n'est-ce pas ce que toutes les générations recherchent de nos jours ? Mettez sur l'adaptation de vos pratiques, et imaginez que la charge de travail peut se réaliser d'une autre façon ? Tout est une question d'ouverture d'esprit.

Ainsi, en misant sur le développement d'une culture intergénérationnelle inclusive, tout en faisant preuve d'une grande flexibilité en termes d'horaires, de conditions, de considérations, les employeurs de la région de l'Outaouais pourraient amenuiser leurs problèmes de main-d'œuvre. La mixité intergénérationnelle est l'une des pistes de solution permettant le transfert de connaissances et la transmission de l'expérience, par les 50+.

3. LA RÉTENTION

Avoir le goût de contribuer, de faire une différence et d'avoir l'occasion de s'épanouir. On a l'impression de faire partie d'une solution, tout en socialisant avec nos collègues de travail. Les travailleurs d'expérience ont un rôle de mentor à jouer au sein d'une entreprise, et ils désirent transmettre leur savoir aux plus jeunes.

Vous devrez faire preuve de flexibilité, adapter vos pratiques de gestions RH à la réalité des employés d'expérience. Vous pourriez par exemple leur proposer des congés pour proches aidants, des aménagements d'horaires, la possibilité de travailler à temps partiel ou en télétravail, une reconnaissance des acquis.

Vous pourriez également leur proposer un programme de retraite graduelle, échelonnée sur plusieurs années.

« La rétention des employés doit être une priorité pour toute entreprise, car le coût de la perte des meilleurs talents est élevé. »¹⁰

3.1 Favorisez l'expérience.

En 2021 au Québec, le taux d'activité des 60 à 69 ans était de 39,1 % (CPQ, 2022)¹¹. Il s'agit là d'un bassin de main-d'œuvre composé de ressources expérimentées que vous pouvez maintenir en poste dans votre organisation plus longtemps. D'ailleurs, maintenir en poste votre personnel d'expérience, c'est payant ! En effet, des économies peuvent être réalisées sur les coûts liés aux processus de sélection, recrutement, formation ainsi qu'aux heures supplémentaires pouvant être nécessaires pour pallier le manque de main-d'œuvre¹² (FCCQ, 2018).



Ne pas tenir compte de leur potentiel prive l'organisation d'une source de connaissances et d'expertise, ainsi que d'un degré de qualité et d'engagement précieux en temps de pénurie et de compétitivité. Effectivement, 65 % des entreprises davantage touchées par la pénurie de main-d'œuvre sont plus susceptibles de connaître une faible croissance.

3.2 La rétention, une stratégie qui rapporte!

Des études montrent que ce n'est pas seulement le salaire qui incite les employés à se présenter au travail tous les jours. Voici donc quelques façons de récompenser vos employés

Prenez l'exemple suivant : en parcourant les offres d'emploi de vétérinaire et de technicien en santé animale autorisé, nous constatons que les mêmes avantages monétaires sont offerts de façon récurrente : prime à la signature, régime d'assurance maladie et de retraite concurrentiel, augmentation de salaire annuelle, etc. Voici quelques incitatifs financiers à proposer :

3.3 Incitatifs financiers

- A.** Offrir un salaire juste et équitable ;
- B.** Accordez des primes ;
- C.** Des cours de formation continue pour augmenter les compétences.

3.4 Incitatifs non financiers

Quoique les incitatifs suivants soient considérés « non financiers », ils engendreront des dépenses pour l'employeur. Pour cette raison ou pour l'établissement des incitatifs, l'employeur peut recourir à un professionnel en ressources humaines afin de l'aider. Les conseillers et conseillères des services aux entreprises de *Services Québec* sont d'ailleurs disponibles pour parler des solutions qui s'offrent aux entreprises. Pour plus d'information ou pour trouver le bureau de Services Québec de votre région, consultez Quebec.ca/services-quebec.

Lorsque les employés sont engagés et se sentent régulièrement valorisés pour le travail qu'ils font, ils sont beaucoup plus susceptibles de rester dans votre équipe que de partir à la recherche de « meilleures » occasions. Voici neuf façons de faire en sorte que votre équipe soit heureuse et engagée sans pour autant compromettre vos résultats financiers :

3.4.1 Horaires flexibles et télétravail

Le temps est une denrée rare qui fait l'objet d'une grande convoitise. Une étude menée par *Randstat*¹³ le démontre : offrir à vos employés des horaires de travail flexibles leur permet de vivre moins de stress en lien avec leurs besoins personnels. Permettre aux employés de faire leurs propres horaires tout en continuant à travailler leur quart de travail requis peut aussi les aider à éviter la circulation aux heures de pointe, surtout s'ils ont un long trajet à faire. Un horaire de travail plus souple montre à vos employés que vous leur faites confiance et que vous réalisez que leur temps est précieux. Le concept des horaires de travail flexibles n'est pas seulement idéal pour promouvoir un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle, mais aussi pour accroître l'efficacité.

3.4.2 Programmes de reconnaissance

Bien que les programmes incitatifs monétisés soient très efficaces pour fidéliser les employés, ils peuvent coûter des sommes d'argent considérables aux entreprises chaque année. Parfois, un simple « merci » est très efficace et, mieux encore, ne coûte absolument rien à votre entreprise. D'ailleurs une étude mondiale menée par *Boston Consulting Group* sur plus de 200 000 employés rapporte que l'élément le plus important dans leur travail est de se sentir apprécié¹⁴ ce qui contribue à une plus grande productivité.

En plus de remercier verbalement les employés pour un travail bien fait, des sites comme *Bonusly* et *KudosNow* permettent à tous les employés d'offrir une reconnaissance à leurs pairs, à leurs subordonnés directs et à leurs gestionnaires sur une plateforme numérique semblable à celle des médias sociaux. Une autre étude a démontré que plus de 41 % des entreprises qui utilisaient la reconnaissance par les pairs ont constaté une amélioration de la satisfaction de leur clientèle. ¹⁵

Des bagels le lundi matin ou l'achat d'un dîner pour votre personnel tous les vendredis sont de merveilleuses gâteries, mais pourquoi ne pas montrer votre appréciation avec un cadeau qui dure ? Envisagez d'offrir à un employé envers qui vous êtes reconnaissant un abonnement à un magazine sur un sujet qu'il aime ou un cadeau récurrent comme un disque du mois pour les amateurs de musique, *Sketchbox* pour ceux qui veulent laisser s'exprimer leur artiste intérieur, ou *Cairn* pour les amateurs de plein air. Ces types de cadeaux ne servent pas seulement à rappeler votre reconnaissance, mais ils sont aussi très personnalisés, ce qui montre que vous faites l'effort d'apprendre à vraiment connaître votre personnel.

3.4.3 Laissez vos employés vous montrer la voie

Vous avez un technicien en santé animale expert en huiles essentielles ou un aide-vétérinaire qui travaille comme instructeur de yoga ? Laissez-les diriger la prochaine réunion du personnel et partager ce qu'ils savent. Ce partage de connaissances contribuera à la valorisation du travailleur. Cette personne recevra ainsi l'appréciation et la reconnaissance de ses collègues, tout en développant une culture de travail positive.

3.4.4 Consolidation d'équipe

Il y a tellement d'options parmi lesquelles choisir quand il s'agit d'activités de consolidation d'équipe qu'il est facile d'en trouver une qui plaira à tous vos employés. Les idées sont nombreuses : une excursion à l'extérieur du bureau pour faire un jeu d'évasion grandeur nature, une partie de quilles, un dîner ou un verre entre collègues, du karaoké ou une chasse au trésor dans la ville. Ou encore, organisez une activité sur place, comme l'organisation d'une soirée de bricolage ou de jeux de société.

3.4.5 Donnez aux employés le sentiment d'avoir un but

Il va sans dire que ceux qui travaillent par exemple, dans le domaine vétérinaire sont des amoureux des animaux. Pourquoi ne pas choisir un organisme de bienfaisance, lié ou non aux animaux, auquel faire un don. Impliquez l'ensemble de votre personnel ou de votre équipe dans le processus de sélection. Laissez-les recommander l'organisme caritatif qui devrait recevoir les dons.

3.4.6 Accordez du temps libre pour faire du bénévolat

Redonnez encore plus en permettant aux employés de sortir les lieux du travail et de faire du bénévolat pendant une journée, sans avoir à utiliser leurs congés personnels. Lorsqu'une entreprise appuie de tels efforts bénévoles de la part de ses employés, elle donne à ses employés des raisons d'être fiers et de parler positivement de celle-ci, améliorant ainsi le statut de l'entreprise.

Une étude ¹⁶ a conclu que lorsqu'une entreprise appuie les efforts bénévoles de ses employés ou qu'elle verse une contribution équivalente à celle de ses employés, ces derniers sont plus susceptibles de demeurer au sein de l'entreprise et de déployer des efforts supplémentaires pour accomplir une tâche dans le cadre de leur travail. Mieux encore, faites du bénévolat en équipe. Le résultat sera double : vous redonnerez à la communauté tout en vous engageant dans une activité de consolidation d'équipe.

3.4.7 Offrez des rencontres individuelles

Les tables rondes et les réunions d'équipe sont un excellent moyen pour collaborer et partager ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans le milieu de travail, mais le temps passé en tête-à-tête avec le patron peut s'avérer encore plus précieux pour faire savoir à vos employés combien vous les appréciez. Prenez le temps de rencontrer individuellement vos employés pour discuter de leurs buts, de leurs objectifs et de leurs préoccupations. Offrir du soutien et vouloir aider les employés à atteindre leurs objectifs sont les moyens les plus rapides de bâtir une équipe loyale.

3.4.8 Anniversaires = jours fériés

Qui n'aimerait pas avoir un jour de congé pour son anniversaire ? Donner un jour de congé à vos employés le jour de leur anniversaire pour qu'ils puissent célébrer et se détendre est une excellente façon non seulement de montrer votre appréciation pour tout le travail qu'ils accomplissent, mais aussi de promouvoir un sain équilibre travail-vie personnelle.

Le fait d'accorder aux employés ce jour de congé supplémentaire peut aussi leur remonter le moral, ce qui peut se traduire par une meilleure rétention des employés.

3.4.9 Dites-le par écrit

Que vous envoyiez une carte d'anniversaire avec une note manuscrite, une carte de remerciement, une lettre détaillant un travail bien fait ou une lettre d'appréciation plus formelle que votre employé pourra conserver dans son portfolio professionnel. Les employés apprécieront le temps que vous avez pris pour rédiger un message personnalisé.¹⁷

Il est bien sûr important d'être bien rémunéré, mais les employés veulent et ont besoin de se sentir valorisés, respectés et appréciés ; en tant qu'employeur, vous savez que ce sont souvent les petites choses qui font toute la différence !

*« N'hésitez pas à demander
aux travailleurs expérimentés
ce qui les retiendraient
en emploi. »*



4- DES SITUATIONS DÉLICATES

La FADOQ – Région Outaouais, soucieuse du bien-être des 50+ [membres et non-membres] de la région, a relevé lors de son sondage, deux types de situations intolérables, soit l'âgisme et l'intimidation, qui ont pu se produire dans certaines organisations qui emploient des travailleurs d'expérience. Il va sans dire que le sujet est délicat, mais étant donné son impact, il ne peut être passé sous silence. Aussi, il est important d'en parler ouvertement et surtout, de prendre toutes les mesures nécessaires pour le freiner.

4.1 Âgisme

La définition du terme « âgisme » renvoie à deux concepts : une construction de l'esprit prévalant dans la société qui caractérise les personnes âgées à partir de stéréotypes négatifs sur le vieillissement, ainsi qu'une tendance à structurer la société comme si tout le monde était jeune, de telle sorte que les besoins réels des personnes âgées sont ignorés.

Ce sont 13 % des répondants au sondage de la FADOQ – Région Outaouais¹⁸, qui se disent avoir été victimes d'âgisme sur leur lieu de travail en Outaouais. Les hommes sont autant touchés que les femmes par de l'âgisme en milieu de travail. Une très faible proportion des répondants a dû quitter leur emploi après avoir été victimes d'âgisme sur leur lieu de travail (2 %).

À titre d'employeur, posez-vous les questions suivantes :

Est-ce que votre entreprise est sensibilisée à ce phénomène ? Si oui, quelles mesures préventives, directives ou stratégies ont été mises en place pour contrer cette situation ? Dans quelle mesure avez-vous connaissance que ce type de situation existe, ou pourrait exister dans votre entreprise ?

- A. L'employeur doit reconnaître davantage le rôle joué par la main-d'œuvre qualifiée ;
- B. L'employeur pourrait intégrer un programme de formation visant à sensibiliser ses employés à l'âgisme ;
- C. L'employeur pourrait mettre sur pied un processus pour permettre la dénonciation ;
- D. L'employeur pourrait ajouter à ses politiques et à ses directives administratives des sanctions vis-à-vis un employé qui fait de l'âgisme envers un collègue de travail.

4.2 Intimidation

La définition de l'intimidation est une forme de violence intolérable, d'un geste, d'une intervention ou d'un commentaire qui menace, blesse, humilie ou prive quelqu'un d'autre de sa dignité.

Ce sont 27 % des répondants au sondage de la FADOQ – Région Outaouais¹⁹ qui se disent avoir été victimes d'intimidation sur leur lieu de travail. Une très faible proportion des répondants a dû quitter leur emploi après avoir été victimes d'intimidation sur leur lieu de travail (5 %).

À titre d'employeur, posez-vous les questions suivantes :

Dans quelle mesure avez-vous connaissance que ce type de situation existe, ou pourrait exister dans votre entreprise ? Dans l'affirmatif, quelles mesures préventives, directives ou stratégies ont été mises en place pour contrer cette situation ?

- A. L'employeur doit reconnaître que l'intimidation n'a pas sa place en milieu de travail, peu importe l'âge ;
- B. L'employeur pourrait intégrer un programme de formation visant à sensibiliser ses employés vis-à-vis l'intimidation et toutes les formes qu'elle peut prendre en milieu de travail ;
- C. L'employeur pourrait mettre sur pied un processus pour permettre la dénonciation ;
- D. L'employeur pourrait ajouter à ses politiques et à ses directives administratives des sanctions vis-à-vis un employé qui intimide un collègue de travail (tolérance zéro).



5- COMMENT ATTIRER DES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE DANS VOTRE ENTREPRISE

La concurrence actuelle est très forte pour recruter des talents, à cause de la pénurie de la main-d'œuvre spécialisée. Ceci peut rendre le processus de recrutement ardu d'un nouvel employé et conséquemment, avoir de sérieuses répercussions sur votre organisation. De tirer avantage des travailleurs d'expérience qualifiés et motivés qui sont disponibles maintenant, pourrait constituer une solution très intéressante.

Sachez premièrement que la considération financière n'est pas nécessairement ce que recherche le travailleur d'expérience. Mettez plutôt sur le fait que votre entreprise favorise une équipe intergénérationnelle. Ils choisissent plutôt un emploi pour briser l'isolement et nourrir le sentiment de contribution à la communauté. Mieux vaut promouvoir votre culture de bien-être au travail et votre culture organisationnelle inclusive, ainsi que les avantages sociaux.

6- LA DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE ET CULTURELLE

Créer une culture intergénérationnelle et culturelle inclusive est primordiale, pour attirer les employés d'expérience. Les travailleurs d'expérience gagnent beaucoup à côtoyer des collègues plus jeunes, et vice-versa, ainsi que des travailleurs issus de l'immigration. Car, en plus d'attirer un plus grand nombre de talents, la diversité culturelle est la clé de la mise en place d'idées, de respect et de coopération entre l'entreprise et les collaborateurs. En retour, cela vous rend plus attrayant aux yeux des candidats à potentiel, vous vous démarquerez en tant qu'employeur. ²⁰

Nous soulignons l'importance de fournir un milieu de travail exempt de discrimination, où l'âgisme et l'intimidation n'ont pas leur place, pis encore, qui peuvent entraîner des conséquences considérables.

6.1 Une culture intergénérationnelle offre les bénéfices suivants :

- A. L'image et la réputation de votre entreprise ;
- B. L'attraction et la rétention de vos talents ;
- C. L'innovation et la créativité ;
- D. La collaboration ;
- E. Le niveau d'expérience et de connaissance dans vos équipes ;
- F. La performance globale de votre entreprise.

Les travailleurs d'expérience ont leur place sur le marché du travail. La symbiose entre les générations profitera à tous les membres de l'équipe et augmentera la performance d'une entreprise.





7- LA FORMATION CONTINUE

Avec l'automatisation, les changements incessants en informatique, les nouvelles pratiques en matière de travail et les méthodes d'applications, même les experts ont besoin de se recycler. Les établissements d'enseignement public offrent des services sur mesure pour les entreprises. Par ailleurs, des formateurs privés peuvent aussi répondre aux besoins des entreprises. Il existe en Outaouais, toute une panoplie intéressante de formations adaptées aux besoins de votre organisation / entreprise. Certaines de ces formations pourraient être admissibles à une subvention du gouvernement du Québec, selon certaines conditions.

Certes, l'embauche de travailleurs d'expérience représente plusieurs bénéfices pour votre entreprise, aussi, il est clair que votre entreprise profitera des nouvelles connaissances et aptitudes acquises par vos employés. Le jumelage de travailleurs d'expérience avec des plus jeunes vous offrira sans doute des résultats intéressants dans le transfert en aval et en amont des connaissances, des aptitudes et du savoir-faire intergénérationnel. Mais parfois, il est important de considérer des ressources externes pour rapporter à vos employés des occasions de dépassement.

Ainsi, vos employés seront plus efficaces au travail, ce qui se traduira par une augmentation de la productivité. Sur le plan humain votre entreprise gagnera le plus, car vos employés seront reconnaissants de l'opportunité d'apprentissage offerte grâce à votre intervention !

8- LA MARQUE EMPLOYEUR

Depuis plusieurs années, le mouvement de la marque employeur a pris énormément d'ampleur. Plusieurs entreprises ou organisations n'ont pas hésité à investir temps, argent et énergie afin de faire mousser leur marque, et ce, dans le but d'attirer de la main-d'œuvre qualifiée. Qu'on se le dise, il était déjà très difficile de recruter des talents avant la pandémie et aujourd'hui, le contexte ajoute un degré de difficulté pour certaines organisations et des maux de tête pour plusieurs gestionnaires. Est-ce qu'investir dans la marque employeur pourra vous aider ? Oui et... non ! Tout dépend de ce que vous entendez par marque employeur et des objectifs que vous poursuivez.

8.1 La marque employeur, qu'est-ce que c'est ?

La marque d'employeur est la description authentique d'une expérience, tout comme une marque grand public. Elle englobe le salaire, les conditions de travail, la culture, le titre du poste, les gratifications intangibles et le lien émotionnel entre les employés et l'entreprise / le gestionnaire.²¹ En outre, elle contribue positivement à maintenir et attirer les talents de travailleurs d'expérience dans votre entreprise.

La marque employeur est l'image externe et interne que vous projetez en tant qu'entreprise. Le seul fait d'investir dans un site internet ou de publier sur les réseaux sociaux ne vous permettra pas d'attirer des candidats qualifiés ou de hausser votre marque employeur. Elle définit un ensemble de mesures qui permettent à une entreprise ou une organisation de rayonner en tant qu'employeur auprès de ses employés et de futurs candidats. Plus précisément, vous devez être en mesure de répondre à la question suivante : pourquoi une personne choisirait votre entreprise pour y travailler ? Que pouvez-vous offrir aux employés (conditions de travail, climat de travail, avantages, expertise, etc.) ? Pour quelles raisons vos employés demeurent-ils à l'emploi ?²²



Investir des sommes importantes en publicité afin de développer votre marque employeur n'est pas la seule solution. Cette stratégie vous permettra sûrement d'attirer quelques candidats, mais encore faut-il les retenir. Si vous réussissez à attirer cinq candidats, mais qu'en retour, dix employés quittent votre entreprise, quel sera votre retour sur investissement ?

*« 84 % des candidats disent
que la réputation d'un employeur
influence leur décision. »²³*

8.2 Rayonner à l'interne avant de briller à l'externe!

Un des premiers pas dans la mise en place d'une marque employeur passe incontestablement par le souci de ses employés. Quel est votre taux de rétention et comment vous vous y prenez pour augmenter la rétention et la motivation de vos employés ?

Les entreprises auraient avantage à prendre soin de leurs employés, qui, jour après jour, sont présents afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Pourquoi sont-ils à votre emploi ? Sont-ils fiers de travailler dans l'entreprise ? De quoi sont-ils fiers ? En effet, votre réputation en tant qu'employeur passe par eux et ce sont eux qui sont votre point de contact avec un bassin de main-d'œuvre qualifiée.

Les travailleurs d'expérience qui sont présentement à votre emploi ont un grand réseau de contacts. Ceci pourrait faciliter votre recrutement, car un employé qui est heureux dans son travail ou qui est mobilisé envers l'entreprise aura facilement tendance à vanter les avantages de rejoindre l'équipe et à recruter dans son entourage. Les employés sont les meilleurs ambassadeurs de votre marque employeur, plus particulièrement les travailleurs d'expérience, car ils sont très loyaux.

Cependant, pour que ce genre de situation soit à votre avantage, il faut concentrer vos efforts à faire rayonner votre image interne.

Vous désirez mettre de l'avant votre marque employeur ? Sachez qu'il existe certaines pratiques qui demanderont plus d'investissement que d'autres, mais pour diffuser votre image à l'ensemble de votre personnel, des pratiques simples et efficaces peuvent vous permettre d'atteindre vos objectifs rapidement. Un premier pas dans ce sens s'impose.

Une enquête en ligne menée par *StepStone* ²⁴ auprès de 5 929 personnes dans huit pays européens a fait ressortir les éléments clés affectant la marque employeur. On retrouve au premier rang le cadre de travail, les opportunités de carrière, les relations de travail et la formation et le développement. Ces facteurs exerceraient une influence importante sur la marque employeur.

De plus, la réputation de l'employeur influencera grandement les candidats, 95 % des personnes en recherche d'emploi vérifient la réputation de l'entreprise à titre d'employeur avant de postuler. ²⁵



9- DES PRATIQUES EFFICACES ET SIMPLES

9.1 La communication

Il n'est pas nécessaire d'investir des sommes astronomiques pour mettre en place des mesures simples qui auront des effets bénéfiques dans votre organisation. Il faut tout d'abord connaître son entreprise. Des mesures informelles ou des politiques non communiquées feront en sorte que vos avantages demeurent encore inconnus pour l'ensemble des employés. Assurez-vous de communiquer efficacement et surtout régulièrement les avantages accessibles. Une bonne communication est la base de tout. Elle facilite l'ouverture, l'accessibilité et la discussion.

9.2 Besoins de vos employés

Par la communication, un employeur aura plus facilement accès aux besoins exprimés par ses employés. On connaît tous l'adage qui dit « la pelouse est toujours plus verte chez le voisin ». Ce qui semble bien fonctionner chez un partenaire ou un compétiteur n'aura pas le même effet dans votre entreprise. C'est pourquoi il est important de porter une attention particulière aux besoins de vos employés.

Afin de vous aider à recueillir l'information nécessaire, plusieurs outils s'offrent à vous. Un sondage auprès de vos employés vous permettra d'avoir un portrait de la situation actuelle et des besoins de vos employés. Gardez en tête que les besoins changent avec les individus. Ne tenez plus pour acquis que ce qui fonctionnait bien il y a 20 ans répond toujours à un besoin existant aujourd'hui ; il faut être en mesure de s'adapter.

10- QUELQUES MESURES ACCESSIBLES



10.1 Processus d'accueil et d'intégration

Le processus d'accueil et d'intégration est une mesure fort simple vous permettant d'augmenter la rétention et la mobilisation de votre personnel. Encore aujourd'hui, un trop grand nombre d'entreprises ne possède pas de plan pour accueillir des nouveaux employés. Mettez en place un processus simple et efficace qui implique vos employés expérimentés et qui permet à votre travailleur d'expérience de prendre connaissance de votre culture (valeurs et mission), de faire connaissance avec son environnement et ses nouveaux collègues et surtout de comprendre son rôle et les attentes du poste.

10.2 Gestion des départs

La gestion des départs est encore trop souvent ignorée dans les processus de fin d'emploi. Tous les départs, sauf les employés quittant pour la retraite, ne devraient pas nécessairement être considérés comme de mauvais départs, sinon cela pourrait être perçu comme si l'employé visé avait raison de quitter l'entreprise. Il faut éviter de projeter une image négative à l'ensemble des employés, car la façon dont vous traiterez les départs aura une incidence sur le climat de travail et sur votre marque employeur. Un bon processus de départ devrait inclure une entrevue de départ et une bonne communication.



10.3 Conclusion

Il existe plusieurs mesures possibles et à très faible coût que vous pouvez mettre en place dans l'entreprise afin de rehausser votre marque employeur. Par exemple, des mesures demandant un peu plus de structure telles que des mesures de conciliation travail-famille, la flexibilité d'horaire, etc. En fait, tout ce que vous mettrez en place dans votre organisation et qui permettra l'amélioration du climat de travail et du bien-être de vos employés mettra de l'avant votre marque employeur. En définitive, vous pourriez décider de prendre contact avec un conseiller en ressources humaines agréé afin de recevoir leurs conseils. Certaines de ces activités pourraient être admissibles à des subventions du gouvernement du Québec, selon certaines conditions.

Donc, il est important de retenir qu'avant de publier à l'externe votre marque employeur, assurez-vous que ce modèle est réellement apprécié dans votre entreprise. Dans le cas où vos employés adhèrent à votre marque employeur à l'interne, ils deviendront les meilleurs ambassadeurs que vous puissiez avoir. Vous aurez donc moins d'énergie, de temps et d'argent à dépenser puisque vos employés participeront activement à faire rayonner l'entreprise.

11- L’AFFICHAGE DES POSTES



D’abord et avant tout, il serait judicieux de considérer l’affichage comme un outil de marketing. Avant d’afficher une description de tâches détaillée, vous devriez considérer qu’il est préférable que l’affichage soit court, concis et invitant, présentant une brève description du poste et de l’entreprise afin que les candidats potentiels se sentent interpellés et désirent en savoir davantage.

11.1 Voici les éléments importants à inclure :

- A. Titre – idéalement avec le lieu et le salaire, lorsque possible ;
- B. Une brève présentation de l’entreprise ;
- C. Principales responsabilités (maximum de 8 – l’indispensable et l’essentiel seulement) ;
- D. Conditions d’emploi et milieu de travail ;
- E. Profil des candidats (les points essentiels seulement) : éducation, expérience, conditions et prérequis incontournables.

Évitez les qualités trop détaillées du type « minutieux, organisé, travail d’équipe, collaboratif, etc. » car personne ne dira qu’il ne l’est pas en envoyant sa candidature. Vous pourrez le valider lors des entrevues évaluant les compétences.

Rappelez-vous que les travailleurs d’expérience qui sollicitent un poste à temps partiel préféreront avoir une discussion avec l’employeur potentiel. Ceci permet d’ouvrir une conversation axée sur les valeurs et la culture entrepreneuriale. L’échange offrira aux participants une meilleure base sur laquelle une décision éclairée pourra être prise de part et d’autre.

11.2 Comment joindre les travailleurs d'expérience

Peu importe le genre, les 4 093 répondants du sondage de la *FADOQ – Région Outaouais*²⁶ sont encore de grands consommateurs de médias traditionnels ; toutefois, les journaux Web se classent tout juste après.

La télévision demeure toujours le meilleur moyen pour communiquer avec la main-d'œuvre d'expérience. Voici la liste des types de médias consommés par les 50 ans et plus, en ordre d'importance :

- A. Télévision ;
- B. Radio ;
- C. Journaux imprimés ;
- D. Radio Web ;
- E. Médias sociaux ;
- F. Télévision Web ;
- G. Journaux Web ;

Il y a une tendance qui porte à croire que plus les personnes sont jeunes, plus ils sont actifs sur le Web et les médias sociaux. L'intérêt pour certains médias fluctue légèrement selon les groupes d'âge. Le plus grand écart entre elles se situe dans l'intérêt qu'elles portent aux médias sociaux et aux journaux imprimés.

Le plus grand écart d'intérêt entre les hommes et les femmes se situe au niveau des médias sociaux alors que les hommes s'y réfèrent un peu plus (11 %) que les femmes.

Les répondants du sondage de la *FADOQ – Région Outaouais* ont pour la plupart, un compte *Facebook* (75 %) et les femmes sont plus actives sur *Facebook* (81 %) que les hommes (64 %).

11.3 Pour annoncer un poste...

- Pour recruter la main-d'œuvre d'expérience âgée de 50 à 59 ans :
 - ✓ Afficher un emploi sur le Web est la meilleure option pour les rejoindre ;
 - ✓ Injecter un budget pour faire la promotion d'un emploi sur *Facebook* en ciblant le groupe d'âge et la région.
- Pour rejoindre les 60 ans et plus, surtout en milieu rural, les journaux locaux semblent la meilleure option vu la courte durée de l'affichage et le prix.
- Dans le cadre d'une campagne de promotion générale pour faire la promotion de programmes ou d'initiatives diverses touchant la main-d'œuvre qualifiée, cibler davantage les chaînes de télévision et les postes de radio les plus écoutés par les hommes et les femmes de plus de 50 ans, ainsi que les émissions les plus populaires.

11.4 Pistes d'action pour attirer des employés d'expérience

- Faire la promotion d'emplois à temps partiel pour susciter leur intérêt.
- Dans la description d'un emploi visant la main-d'œuvre d'expérience, ne pas hésiter à s'adresser aux personnes retraitées en soulignant les principales raisons d'un retour sur le marché du travail :
 - ✓ Joignez-vous à une équipe engagée (sentiment d'appartenance), venez rencontrer des gens ou faites partie d'une équipe dynamique (socialiser), engagez-vous tout en maintenant votre qualité de vie ;

- ✓ Nous avons besoin de votre expertise et de votre expérience (utile à la société) ;
- ✓ Nous vous offrons la possibilité de faire partie d'un club social pour les employés ou de participer, au nom de l'entreprise, à des initiatives communautaires au sein d'organismes.
- Les employeurs doivent diminuer leurs attentes en ce qui a trait à l'embauche de la main-d'œuvre qualifiée à temps plein.
- Offrir la possibilité de faire un retour progressif sur le marché du travail (horaire flexible).
- Adapter les politiques et les directives administratives pour répondre à leurs préférences : possibilité de s'engager à court et à moyen terme, possibilité de voyager pendant certaines périodes de l'année.
- Améliorer les conditions de travail : pauses plus fréquentes, quarts de travail plus courts, possibilité de s'asseoir pour se reposer, environnement de travail ergonomique adapté, etc.
- Offrir un programme de formation sur mesure.
- Offrir un programme d'intégration en milieu de travail (accompagnement).

12- INFORMATIONS UTILES...

L'un des modèles de gestion des ressources humaines qui a inspiré la mise en œuvre de ce document provient de l'un de nos partenaires dans ce dossier : *La Coopérative funéraire de l'Outaouais (CFO)*. Cette entreprise d'économie sociale utilise un modèle inclusif et équitable qui embauche des personnes de 20 à 85 ans et où la moyenne d'âge se situe autour des 58 ans. « *La maturité est un élément essentiel dans notre secteur d'activités. Les travailleurs d'expérience sont souhaités dans notre modèle d'affaires et font partie intégrante de notre personnel.* » explique le Directeur général de la CFO.

Le gouvernement du Québec offre des services aux entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Une équipe motivée d'agents et de conseillers aux entreprises est disponible pour vous offrir des services-conseils qui vous aideront à clarifier vos besoins, à déterminer vos priorités et pour l'analyse en ce qui concerne le recrutement, la formation et la mobilisation de la main-d'oeuvre d'expérience.

Services Québec offre une panoplie de mesures aux entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Une équipe motivée d'agents et de conseillers est sur place pour vous offrir des services-conseils pour clarifier vos besoins, déterminer vos priorités, et pour l'analyse en ce qui concerne le recrutement, la formation et la mobilisation de la main-d'œuvre d'expérience.

Pour connaître les avantages à embaucher des travailleurs expérimentés et découvrir comment retenir ses employés en fin de carrière, vous pouvez vous rendre à la page *Embaucher des travailleurs expérimentés*, sur Quebec.ca.
www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/administrer-gerer/embauche-gestion-personnel/recruter/embaucher-travailleurs-experimentes

Pour joindre Services Québec :

Pour contacter votre bureau de Services Québec :

- BSQ d'Aylmer ;
- BSQ de Buckingham ;
- BSQ de Campbell's Bay ;
- BSQ de Gatineau ;
- BSQ de Hull ;
- BSQ de Maniwaki ;
- BSQ de Papineauville .

Afin de trouver votre bureau de proximité, vous pouvez utiliser le localisateur de bureaux de Services Québec à l'adresse suivante : localisateur.servicesquebec.gouv.qc.ca

Pour joindre La Relance Outaouais :

La Relance, service d'aide à l'emploi, offre un service clé en main pour les entreprises de l'Outaouais :

- Intégrer et maintenir en emploi des travailleurs expérimentés ;
- Consulter gratuitement notre banque de candidat(e)s ;
- Afficher gratuitement vos offres d'emploi ;
- Organiser un « job dating » pour recruter ;
- Et plus encore !

La Relance, une mission, 4 entreprises et un infini de chemins vers l'emploi !

819 770-6444

www.larelance.ca

MERCI À NOS PARTENAIRES!

Avec la participation financière de :

Québec 

 **La Relance**
Services d'aide à l'emploi

Coopérative funéraire
de l'Outaouais 



13- RÉFÉRENCES

1. **Le Devoir** : www.ledevoir.com
2. **Statistiques Canada** : www150.statcan.gc.ca
3. **FADOQ – Région Outaouais** :
Rapport du Sondage portant sur la main-d'œuvre d'expérience – 23 avril 2021
4. **FADOQ – Région Outaouais** :
Résultats du sondage Salon FADOQ Distinction 50 + et la Foire de l'emploi, 2023
5. **Conseil du patronat du Québec [CPQ]** :
www.cpq.qc.ca
6. **Statistiques Canada, Enquête sur la population active EPA** : www.statcan.gc.ca
7. **Carrefour RH** : carrefourrh.org
8. **Conseil du patronat du Québec [CPQ]** :
www.cpq.qc.ca
9. **Fédération des chambres de commerce du Québec [FCCQ]** : www1.fccq.ca
10. **Indeed** : www.indeed.com
11. **Conseil du patronat du Québec [CPQ]** :
www.cpq.qc.ca
12. **Fédération des chambres de commerce du Québec [FCCQ]** : www1.fccq.ca
13. **Randstad** : www.randstad.ca
14. **Oxilia** : www.oxilia.ca
15. **Empuls.io** : www.blog.empuls.io
16. **Oxilia** : www.oxilia.ca
17. **Oxilia** : www.oxilia.ca
18. **FADOQ – Région Outaouais** :
Résultats du sondage Salon FADOQ Distinction 50 + et la Foire de l'emploi, 2023
19. **FADOQ – Région Outaouais** :
Résultats du sondage Salon FADOQ Distinction 50 + et la Foire de l'emploi, 2023
20. **Thomas** : www.thomas.co
21. **Monster** : www.recruiter.monster.ca
22. **ADMA [Ordre des administrateurs agréés]** :
www.adma.qc.ca
23. **Welcome to the jungle** :
www.solutions.welcometothejungle.com
24. **StepStone** : www.mindmeister.com
25. **Glassdoor** : www.glassdoor.ca
26. **FADOQ – Région Outaouais** :
Rapport du Sondage portant sur la main-d'œuvre d'expérience – 23 avril 2021

La **pénurie de la main-d'œuvre** qui affecte pratiquement tous les secteurs d'activités sera un **enjeu** pour les **employeurs** pour au moins une autre décennie.

L'**écart croissant** entre l'**offre et la demande** en terme de **main-d'œuvre** signifie que les employeurs devront **faire preuve** de plus de **créativité** au niveau des **ressources humaines** pour **maintenir**, ou de **faire croître** leur entreprise.

Cet **outil de réflexion** a pour but **d'inspirer** les employeurs en leur faisant part des **tendances émergentes** en matière de **gestion des ressources humaines**.



Région Outaouais

RABAIS ACTIVITÉS, LIGUES, CLUBS

SORTIES ET VOYAGES

DROITS 50+

 (819) 777-5774



Près de
30 000
membres



fadoq.ca

