

# Des têtes argentées qui valent leur pesant d'or - Pourquoi ne pas embaucher des personnes de 50 ans et plus

*Merge Gupta-Sunderji*

*La scène se passe à Lakewood, en Ohio. À midi, les femmes employées sur la ligne 2 ont emballé et mis en boîte 10 800 tubes de Bonne Bell's Lip Shake, un fard à lèvres liquide populaire auprès des adolescentes qui veulent avoir des lèvres éclatantes à saveur de crème fouettée à la vanille. Au delà de 10 000 tubes, on considère qu'il s'agit d'une très bonne production. Les cheveux blancs tirés vers l'arrière et noués sur le dessus de la tête, Ann Schnably se demande tout haut si l'équipe de l'après-midi pourra faire mieux. Ses collègues ont pris leur bourse et leur veste et se saluent avant de partir. L'une d'elles empoigne sa canne. L'âge moyen des 86 travailleuses à la chaîne de ce service est de 70 ans. La plus vieille vient d'avoir 90 ans.*

Le 5 février 2001, lorsque l'article dont est tiré l'extrait ci-dessus est paru à la une du Wall Street Journal, peu d'entreprises au Canada et aux États-Unis embauchaient des cols argentés, c'est-à-dire des personnes de plus de 50 ans. D'ailleurs, même aujourd'hui, de nombreuses organisations trouvent que les travailleurs âgés coûtent trop cher, qu'ils sont réfractaires aux nouvelles technologies et font considérablement grimper les factures de soins médicaux. Sauf que de plus en plus d'employeurs commencent lentement à se rendre compte de la valeur des employés plus âgés et l'opinion publique est elle aussi en train de changer.

Cette vague de changements au Canada trouve en grande partie sa source dans les modifications apportées aux règlements. Pendant de nombreuses années, 65 ans était devenu l'âge obligatoire de la retraite et même les politiques gouvernementales établissaient à toutes fins utiles qu'à 65 ans, les gens n'étaient plus en âge de travailler. Ils étaient mûrs pour la montre en or, le repos et la belle vie. Or, que ce soit pour des raisons personnelles ou financières, beaucoup de Canadiens ne veulent pas ou ne peuvent pas prendre leur retraite. Heureusement, on a commencé à adapter les politiques en fonction de cette réalité. Ainsi, l'an prochain, l'Ontario deviendra la septième division administrative au Canada, après l'Alberta, le Manitoba, le Québec, l'Île-du-Prince-Édouard, le Yukon

et les Territoires du Nord-Ouest, à abolir la retraite obligatoire.

## Des chiffres

Les statistiques sont éloquentes. Selon les résultats de l'Enquête sociale générale de 2000, près de 12 % des travailleurs canadiens âgés de 45 à 59 ans ne savaient pas quand ils allaient prendre leur retraite, tandis que 18 % ont indiqué que, par nécessité ou par choix, ils n'avaient pas l'intention de quitter un jour la vie active. Ces deux groupes représentaient environ 1,4 million de personnes. On s'attend à ce que d'ici 2030, un Canadien sur quatre soit au dessus de 65 ans. D'un point de vue purement pratique, ce vieillissement sans précédent de la population, combiné à un taux de natalité qu'on prévoit plus modeste, entraînera un manque de jeunes travailleurs aptes à remplacer ceux qui partent à la retraite, malgré une immigration accrue. Les entreprises qui veulent continuer de prospérer n'auront alors d'autre choix que de recruter ou de maintenir en poste des travailleurs plus âgés. Et il y a tout lieu de croire que, si elles savent s'y prendre avec ces derniers, ils voudront rester.

Des recherches effectuées plus récemment par la CARP, l'Association canadienne des plus de cinquante ans, confirment les résultats de cette enquête. Il est toujours vrai que de nombreuses personnes ne souhaitent pas quitter complètement la vie



**Merge Gupta-Sunderji**

Merge Gupta-Sunderji aide à transformer les gestionnaires en leaders. Conférencière professionnelle, auteure, commentatrice à la radio et conseillère en formation, elle offre aux gens des moyens concrets et pratiques pour les aider à devenir de meilleurs communicateurs et leaders. Alliant réalisme et humour, elle inspire et divertit ses auditoires et les incite à passer à l'action. Pendant plus de 14 ans, elle a occupé divers postes de direction au sein de l'une des entreprises pétrolières et gazières les plus connues du Canada, et elle a dirigé le conseil d'administration d'une coopérative de crédit pendant trois ans. Sa chronique, *Savoir être*, paraît régulièrement dans le CGA Magazine, en français et en anglais. Dans le cadre de son travail, elle visite des entreprises et participe à des conférences au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. On peut communiquer avec elle par l'entremise de son site Web ([www.mergespeaks.com](http://www.mergespeaks.com)) ou par téléphone au numéro (403) 605-4756.

active, et qu'une partie d'entre elles ne peuvent tout simplement pas se permettre de le faire. Au mois de novembre 2004, l'Odette School of Business, de l'Université Windsor, dévoilait les résultats de son fameux projet de recherche sur la main-d'oeuvre vieillissante. Deux groupes de personnes âgées de plus de 50 ans ont fait l'objet de cette étude : un composé de travailleurs, l'autre, de personnes à la retraite. Voici quelques-unes des principales constatations de cette étude :

- Moins de 25 % des répondants parmi le groupe des travailleurs croient que les efforts de recrutement des organisations auprès des personnes de 50 ans et plus sont efficaces, et 47 % sont d'avis que leur organisation accomplit du bon travail pour retenir une partie de ses employés de 50 ans et plus.
- Par contre, moins de 5 % des répondants retraités pensent que les entreprises se débrouillent bien pour recruter des employés plus âgés et à peine plus (moins de 10 %) les trouvent habiles à retenir leurs employés arrivés à l'âge de la retraite.
- Les deux groupes ont désigné les pratiques suivantes comme étant les plus

importantes pour conserver les employés de 50 ans ou plus ou inciter des retraités à revenir sur le marché du travail :

- démontrer sa satisfaction devant un travail bien fait;
- reconnaître l'expérience, les connaissances, les compétences et le savoir-faire des employés de 50 ans ou plus;
- veiller à ce que ceux-ci soient traités avec respect par leurs collègues au sein de l'organisation;
- être conscient du rôle que peuvent jouer les employés de 50 ans ou plus (p. ex., servir de mentors);
- fournir aux employés de 50 ans et plus des commentaires constructifs sur leur rendement;
- apprendre aux gestionnaires des moyens efficaces d'utiliser ces employés.

Plus de 60 % des répondants sur le marché du travail et au delà de 70 % des répondants retraités jugent ces pratiques importantes.

Moins d'un tiers des répondants du premier groupe, contre 33 % du second groupe, pensent que les organisations se

donnent vraiment la peine de reconnaître la contribution de leurs employés et de leur accorder tout le respect qu'ils méritent.


#### La situation

Bref, il y a une grande différence entre ce que *font* les entreprises et ce qu'elles *devraient faire* pour attirer et retenir une main-d'oeuvre compétente qui sera bientôt très en demande (si ce n'est pas déjà le cas). Et il est intéressant de constater que les principaux moyens susceptibles de combler l'écart sur ce point ne sont pas très différents de ceux que prendrait un bon dirigeant pour mieux garder ses employés de tous âges et réduire les mouvements d'effectifs.

Sauf que de nombreuses organisations continuent de percevoir les employés d'un certain âge comme un fardeau. Pourquoi la mise au rancart des têtes argentées demeure-t-elle un phénomène indéniable dans le monde du travail? Il y a beaucoup de raisons à cela, fausses pour la plupart. Ainsi, les gens croient généralement que les travailleurs plus âgés sont inflexibles. En réalité, ceux-ci s'adaptent tout aussi facile-

ment que leurs jeunes collègues aux nouvelles réalités. N'ont-ils pas plus de problèmes de santé? Les dossiers des entreprises ayant recruté activement des travailleurs plus âgés démontrent que ceux-ci présentent en fait un taux d'absentéisme inférieur à celui d'employés d'autres groupes d'âge. Mais comment compose-t-on avec le fait qu'un grand nombre de ces employés sont surqualifiés pour les emplois disponibles? Souvent, ils connaissent l'histoire de l'organisation, ce qui fonctionne et, surtout, ce qui ne fonctionne pas. Ne sont-ils pas moins productifs? Pas du tout. En fait, les recherches démontrent que leur grande expérience de travail les rend plus polyvalents et donc mieux à même de supporter le stress. Mais ils coûtent trop cher! Selon les études menées aux États-Unis par l'AARP (le pendant américain de la CARP), les employés plus âgés recherchent généralement un traitement juste et équitable, plutôt qu'un salaire élevé. Et qu'en est-il du problème classique de l'employé qui travaille pour un patron plus jeune que lui? Il y a toujours des exceptions, mais la vaste majorité des employés

Professional Development Week



Semaine de perfectionnement professionnel

Centre des congrès d'Ottawa • 55, promenade Colonel By  
Ottawa, Ontario • 22 au 25 novembre 2005

## Réflexion pour une vision partagée



**Président honoraire :**  
**Wayne G. Wouters, Secrétaire du Conseil du Trésor**

Inspirer par le thème de cette année, les quatre jours de ce programme permettra d'explorer une vaste gamme de préoccupations et de défis. En plus d'un programme de 20 sessions (3 en français) comprenant plus de 44 séances et 4 présentations de conférenciers principaux, il y aura plus de 8 séminaires gratuits (2 en français) spécialement conçus pour offrir aux participants des outils et des exercices pratiques.

Ce programme intéressera les personnes impliquées ou intéressées dans les domaines suivants de la fonction publique au niveau fédéral, provincial et municipal:

- Comptabilité (opération, systèmes, politiques);
- Budgétisation, rapports, analyse financière;
- Vérification; et
- Toutes personnes intéressées ou impliquées dans la gestion financière ou les services corporatifs. Exemples : administration, sécurité, approvisionnement et ressources humaines.

Ottawa Congress Centre Centre des congrès d'Ottawa  
November 22-25 novembre, 2005

www.fmi.ca Register Today! • Inscrivez-vous maintenant! www.igf.ca

plus âgés au sein d'une organisation servent de mentors à leurs collègues plus jeunes.

### Des exemples à suivre

Certaines entreprises ont su séparer le mythe de la réalité et ont déjà pris de l'avance sur les autres. Aux États-Unis, la société Kelly Services, de la ville de Troy, au Michigan, compte 60 000 travailleurs de 50 ans et plus, qui représentent 14 % de sa main-d'oeuvre à l'échelle nationale. Steve Armstrong, à l'emploi de cette entreprise, avait ceci à dire à propos des cols argentés : « ils comprennent l'éthique des affaires, l'importance de la communication, et savent traiter avec le public et travailler en équipe ». D'autres compagnies importantes, telles que Walgreens, Pitney Bowes, Volkswagen, et MetLife, vantent les mérites des travailleurs plus âgés. Le géant de la vente de livres au détail Borders a lancé une campagne de recrutement de personnel plus âgé après qu'une enquête interne eut révélé une amélioration des ventes dans les magasins dont les employés correspondent à la composition démographique de la collectivité locale. De dire Dan Smith, premier vice-président aux Relations humaines, « les employés plus âgés, avec tout leur vécu, peuvent recommander des livres et de la musique qui correspondent aux goûts des clients. En général, ils travaillent par choix, si bien que leur taux de roulement est plus de deux fois moins élevé que celui des employés qui sont sous la barre des 50 ans. Il y a sept ans, 6 % des employés de Borders avaient plus de 50 ans. Aujourd'hui, plus de 15 % sont dans ce groupe d'âge.

Au Canada, la Banque Royale, le géant pharmaceutique Merck Frosst, la compa-

gnie de location de voitures Avis et Home Depot sont au nombre des entreprises qui mettent beaucoup d'emphasis sur le recrutement, la conservation, le perfectionnement, l'indemnisation, l'éducation et la planification de la retraite d'employés plus âgés. Ces quatre sociétés ont d'ailleurs été reconnues par la CARP parmi les meilleurs employeurs pour les 50 ans et plus en 2004. Outre les facteurs décrits précédemment, ces sociétés offrent de meilleures possibilités d'emploi et de développement de même qu'un horaire de travail souple aux travailleurs plus âgés.

Home Depot est certainement à la tête de ce changement qui est en voie de s'opérer au Canada. En février 2005, la division canadienne de cette société a conclu une entente de partenariat avec la CARP pour que celle-ci l'aide à trouver de nouveaux employés. En quête d'une main-d'oeuvre qualifiée et dévouée, Home Depot a eu l'idée de chercher du côté de la catégorie grandissante des 50 ans et plus. Selon Annette Verschuren, la présidente de la compagnie, « ces personnes jouissent de vastes connaissances et d'une grande expérience, et ils sont passionnés par leur métier. Ils excellent dans le service à la clientèle et possèdent des compétences en leadership d'une valeur inestimable pour nos gérants de magasin et nos associés sur le plancher. »

### Une occasion à saisir

Il est bien de souligner ces réussites, mais il reste que de nombreuses organisations canadiennes (et aussi américaines) n'ont pas encore compris que pour réussir au cours des deux prochaines décennies, elles doivent *tout de suite* commencer à prendre

des mesures pour attirer et recruter des travailleurs d'un certain âge. C'est un processus en trois étapes. Il faut d'abord prendre conscience de la situation. Les données démographiques sont claires : le bassin de jeunes travailleurs continue de s'amenuiser et, pour réussir à trouver suffisamment de personnel, il faudra aussi recruter des personnes plus âgées. Ensuite, il faut abattre les mythes. Il existe des preuves substantielles démontrant qu'une personne plus âgée peut constituer une solution logique et rentable. Enfin, on doit intensifier les efforts de recrutement. Il faut aussi créer et mettre en place des politiques et des conditions de travail adaptées aux têtes argentées, sinon, dans notre monde extrêmement compétitif qui récompense les premiers à agir, l'organisation risque de croupir à l'arrière du peloton. Conclusion : demain, il sera peut-être trop tard pour réagir à ce phénomène démographique que l'on constate aujourd'hui. ■

### Sources :

- AARP, site Web de l'American Association of Retired Persons : <[www.aarp.org](http://www.aarp.org)> .
- CARP, site Web du plus important groupe de revendication au Canada pour les Canadiens de plus de 50 ans : <[www.carp.ca](http://www.carp.ca)> .
- Dybis, Karen, "Long overlooked, graying workers are back in style", 3 avril 2005, The Detroit News, 8 octobre 2005. <<http://www.detroitnews.com>> .
- MacAulay, Jane, "10 tips for staying employable.", FiftyPlus, octobre 2001. CARP, 8 octobre 2005. <[www.50plus.com](http://www.50plus.com)> .
- "The Demographic Shift to Older Workers", Making Change, radio publique nationale, 90.3 WCPN, Cleveland (Ohio), 25 août 2005.