

VISION  
INCLUSION

LA FORCE DU RÉSEAU FCCQ

**BNQ**

Bureau de normalisation  
du Québec

# MESURES ET BONNES PRATIQUES

---

Pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour  
en emploi de la main-d'œuvre expérimentée

L'intégralité de ce document est extraite  
du « [Guide de bonnes pratiques pour  
favoriser l'embauche, le maintien et le  
retour en emploi des travailleurs  
expérimentés](#) » (BNQ 9700-811).

# SOMMAIRE

Adapter le processus de recrutement en vue d'attirer la main-d'œuvre expérimentée	3
Favoriser l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle	4
Favoriser le développement des compétences	6
Favoriser la reconnaissance et la valorisation de la contribution	7
Permettre une intégration et une cohabitation intergénérationnelles optimales	8
Offrir la possibilité de changer de rôle et de tâches au sein d'une organisation	9
Favoriser le transfert des compétences	10
Aménager les milieux de travail	10
Mettre en place des programmes d'aide et d'accompagnement ainsi que des services d'orientation	11
Remerciement	12
Pour aller plus loin	12

**Attraction :**

Pour attirer la main-d'œuvre expérimentée, il convient que les organisations expriment clairement leur besoin de ce type de main-d'œuvre et leur ouverture à embaucher de la main-d'œuvre expérimentée. Il pourrait également être avantageux de bien cibler les moyens et les médias à utiliser pour publiciser les offres d'emploi. Il convient d'indiquer clairement dans les offres d'emploi que l'organisation désire recruter de la main-d'œuvre expérimentée.

**Offres d'emploi axées sur les compétences et l'expérience :**

Pour lever les obstacles à l'embauche de la main-d'œuvre expérimentée, les offres d'emploi devraient être rédigées en mettant l'accent sur les compétences et l'expérience recherchées en évitant toute forme de discrimination incluant celles liées à l'âge. Il est recommandé de mentionner dans l'offre d'emploi, si cela peut être appliqué, que toute combinaison d'expérience et de compétences sera considérée.

**Mesures et conditions offertes aux membres du personnel :**

L'organisation devrait faire connaître les mesures et les conditions qu'elle offre à tous ses membres du personnel, notamment celles pouvant susciter de l'intérêt chez la main-d'œuvre expérimentée (équilibre vie personnelle-travail, aménagement du temps de travail, congés spéciaux, développement de compétences, adaptation des rôles ou des tâches, aménagement du milieu de travail et programmes d'aide et d'accompagnement).

**Processus de sélection des candidats et candidates :**

Il importe que l'organisation revoie le processus de sélection des personnes à la recherche d'emploi pour s'assurer que le personnel professionnel et les gestionnaires qui sélectionnent des personnes et mènent les entrevues n'ont pas de préjugés et ne font pas preuve d'âgisme, et tiennent compte des compétences, de l'expérience et de l'intérêt de la personne pour le poste. Il est important de prendre en considération les compétences qui sont transférables pour les besoins du poste à combler tout au long du processus de sélection des candidats et candidates.

# FAVORISER L'ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PERSONNELLE ET LA VIE PROFESSIONNELLE

04

## Mesures et bonnes pratiques pour favoriser l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle

## Explications et exemples

### Flexibilité des horaires de travail

#### a) horaire variable

Les horaires d'arrivée et de départ au travail peuvent être flexibles et sont déterminés par le ou la gestionnaire, incluant des plages fixes et variables.

#### b) horaire comprimé

Possibilité de répartir différemment les heures de travail durant une période prédéterminée avec l'approbation du ou de la gestionnaire de manière à avoir une ou des journées de repos au cours de cette période (ex. : répartir l'équivalent de 5 jours de travail sur 4 jours).

#### c) horaire aménageable

Flexibilité de la répartition des heures de travail dans la semaine durant une période déterminée (ex. : travailler du lundi au vendredi pendant la période estivale au lieu du mardi au samedi pendant le reste de l'année).

### Réduction du temps de travail

#### a) poste à temps partiel

Réduction des heures travaillées durant la semaine de travail (ex. : passer de 5 jours à 4 jours par semaine).

#### b) travail saisonnier ou en période de pointe

Travail pendant seulement une période de l'année (saison) ou pendant une courte période où l'organisation a un besoin accru de personnel (p. ex. : période des Fêtes).

#### c) poste à temps partagé entre deux personnes à l'emploi

Deux personnes partagent le même emploi et comptent pour un seul travailleur ou une travailleuse à temps plein.  
\*Note – Il est recommandé de prévoir une plage horaire commune aux deux personnes afin de leur permettre de faire les suivis nécessaires.

# FAVORISER L'ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PERSONNELLE ET LA VIE PROFESSIONNELLE (SUITE)

05

## Mesures et bonnes pratiques pour favoriser l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle

## Explications et exemples

**Flexibilité du lieu de travail sur une base occasionnelle ou régulière**

**a) télétravail**

Possibilité d'effectuer une partie ou la totalité du travail à domicile en restant en lien avec le lieu de travail par téléphone, par courriel, par Internet, etc.

**b) bureau satellite**

Possibilité d'effectuer une partie ou la totalité du travail dans un lieu appartenant à l'organisation, mais qui n'est pas le lieu de travail principal.

**c) travail nomade**

Le lieu de travail change selon les besoins de l'emploi. Pendant leurs déplacements, le personnel demeure en lien avec leur organisation en accédant ponctuellement à leur système d'information à distance ou par Internet.

**Congés pour des raisons personnelles**

**a) congés sans solde**

Permettre à une personne de s'absenter à ses frais durant une période déterminée à l'avance (ex. : s'absenter pour prendre soin d'un proche).

**b) congés mobiles ou banque de congés**

Congés pour des motifs personnels.

\*Note – La Loi sur les normes du travail prévoit un nombre de congés minimal pour des raisons de maladie et des raisons familiales et parentales.

**c) congés autofinancés**

Congés que la personne employée finance pendant une période prédéterminée (ex. : recevoir 75 % de son salaire pendant deux ans afin d'accumuler un congé de 6 mois).

\*La norme BNQ 9700-820 Conciliation travail-famille spécifie des exigences en matière de conciliation travail-famille.

Cette norme, qui est d'application volontaire, est une référence sur le sujet pour les organisations et le personnel de tous âges. Certaines des bonnes pratiques qui y sont présentées peuvent également s'appliquer à la main-d'œuvre expérimentée. Les organisations qui désirent favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi de la main-d'œuvre expérimentée sont invitées à la consulter.

## FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

06

Offrir des occasions de formation ou de stage;

Cibler avec la main-d'œuvre expérimentée les compétences à développer et les nouvelles connaissances à acquérir et faire avec elle un plan personnalisé de développement de leurs compétences;

Favoriser le dialogue avec la main-d'œuvre expérimentée et s'informer de son cheminement de carrière;

Encourager la main-d'œuvre expérimentée à suivre, selon ses choix, des cours de formation liés à leur emploi;

Offrir la formation nécessaire pour l'utilisation optimale des outils de travail, notamment les logiciels et les outils informatiques;

Offrir, selon la nature du travail, de la formation spécialisée sur les gestes et les postures adaptés au poste de travail;

Suggérer à la main-d'œuvre expérimentée de demander la reconnaissance des compétences et des connaissances qu'elle a acquise grâce à son expérience par une institution scolaire ou selon une norme professionnelle, lorsque cela s'applique;

## FAVORISER LA RECONNAISSANCE ET LA VALORISATION DE LA CONTRIBUTION

07

Donner régulièrement, de manière informelle, une rétroaction sur le travail accompli;

Souligner verbalement, ou encore par une lettre ou un courriel personnalisé la contribution de main-d'œuvre expérimentée au succès de l'organisation;

Favoriser le dialogue entre la main-d'œuvre expérimentée et la direction par divers moyens, par exemple en organisant des réunions périodiques (rencontre trimestrielle, semestrielle);

Fixer des objectifs réalisables en prenant en considération les capacités et la charge de travail de la main-d'œuvre expérimentée, et assurer un suivi régulier de l'atteinte des objectifs en mettant en avant les points positifs de son travail et de ses réalisations;

En plus de donner une rémunération juste et équitable, donner une augmentation de salaire ou encore une prime au rendement attribuée en fonction d'objectifs réalisables, permettre une participation aux bénéfices ou offrir une autre forme de reconnaissance financière;

Mettre en place un mécanisme de reconnaissance sociale, par exemple par des activités de reconnaissance particulières après 25 ans de service ou par l'augmentation du nombre de jours de vacances après 20 ans de service;

Favoriser la mise en place de mécanismes de reconnaissance par les pairs, par exemple en rendant possible le dialogue entre les travailleurs et travailleuses en laissant des moments et des espaces de parole formels et informels permettant à chacun d'apporter sa contribution et d'être reconnu.

## PERMETTRE UNE INTÉGRATION ET UNE COHABITATION INTERGÉNÉRATIONNELLES OPTIMALES

08

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

Favoriser le dialogue entre les travailleurs et travailleuses par divers moyens, par exemple en dégagant des marges de manœuvre leur permettant d'échanger sur les façons de faire pour réaliser le travail;

Implanter des conditions favorables aux interactions entre les générations (p. ex. : mentorat dans lequel la personne mentor ainsi que la personne mentorée sont ouverts à apprendre l'une de l'autre, et ce, peu importe leur âge, souplesse accrue dans l'application des conventions collectives, etc.);

Si des conflits intergénérationnels se présentent, les canaliser au moyen d'échanges où chacun peut présenter son point de vue, affirmer sa différence et reconnaître celle de l'autre dans le respect.

## OFFRIR LA POSSIBILITÉ DE CHANGER DE RÔLE ET DE TÂCHES AU SEIN D'UNE ORGANISATION

09

Donner régulièrement, de manière informelle, une rétroaction sur le travail accompli;

Souligner verbalement, ou encore par une lettre ou un courriel personnalisé la contribution de main-d'œuvre expérimentée au succès de l'organisation;

Favoriser le dialogue entre la main-d'œuvre expérimentée et la direction par divers moyens, par exemple en organisant des réunions périodiques (rencontre trimestrielle, semestrielle);

Fixer des objectifs réalisables en prenant en considération les capacités et la charge de travail de la main-d'œuvre expérimentée, et assurer un suivi régulier de l'atteinte des objectifs en mettant en avant les points positifs de son travail et de ses réalisations;

En plus de donner une rémunération juste et équitable, donner une augmentation de salaire ou encore une prime au rendement attribuée en fonction d'objectifs réalisables, permettre une participation aux bénéfices ou offrir une autre forme de reconnaissance financière;

Mettre en place un mécanisme de reconnaissance sociale, par exemple par des activités de reconnaissance particulières après 25 ans de service ou par l'augmentation du nombre de jours de vacances après 20 ans de service;

Favoriser la mise en place de mécanismes de reconnaissance par les pairs, par exemple en rendant possible le dialogue entre les travailleurs et travailleuses en laissant des moments et des espaces de parole formels et informels permettant à chacun d'apporter sa contribution et d'être reconnu.

## FAVORISER LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES

Offrir la possibilité à la main-d'œuvre expérimentée de documenter leurs connaissances pour préserver le savoir organisationnel et faciliter l'apprentissage des autres membres du personnel (p. ex. : connaissances particulières, façons de faire, trucs du métier);

Fournir des occasions à la main-d'œuvre expérimentée de transmettre leurs connaissances (durant les heures de travail, par des activités et des lieux de transmission formels et informels) et leur donner les moyens d'apprendre à transmettre leurs connaissances;

Offrir des primes à la main-d'œuvre expérimentée qui forment leurs collègues;

Encourager le mentorat, le parrainage et le compagnonnage

Favoriser le travail d'équipe (équipes formées de membre du personnel de tous âges) de manière à encourager les échanges et les interactions entre les collègues.

## AMÉNAGER LES MILIEUX DE TRAVAIL

Il est important de tenir compte des besoins de la main-d'œuvre expérimentée pour l'aménagement de leur milieu de travail, notamment en optimisant :

- Leur environnement de travail (ergonomie, ventilation, réduction des contraintes thermiques, réduction des contraintes de temps, réduction du bruit, éclairage, etc.);
- Leur poste de travail lorsque leurs besoins changent ou que des incapacités temporaires ou permanentes surviennent;
- Leurs outils de travail.

## METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES D'AIDE ET D'ACCOMPAGNEMENT AINSI QUE DES SERVICES D'ORIENTATION

- Il existe des programmes d'aide et d'accompagnement qui offrent des services confidentiels de guides, de psychologues et d'autres spécialistes pour aider les membres du personnel à traverser des situations difficiles à la maison ou au travail. Les coûts de ces programmes peuvent être assumés en tout ou en partie par l'organisation. Il est important que les intervenants ou intervenantes de ces programmes soient formés pour soutenir et accompagner la main-d'œuvre expérimentée. Par exemple, le Programme d'aide aux employés (PAE) de l'employeur et l'Initiative ciblée travailleurs et travailleuses expérimentés (ICTE) sont des ressources pertinentes : <https://www.quebec.ca/emploi/planification-et-gestion-de-carriere/initiative-ciblee-travailleurs-experimentes>
- Des services d'orientation existent également pour aider la main-d'œuvre expérimentée à établir ou à réviser leur plan de carrière et à se réorienter lorsqu'elle ne peut ou ne veut plus effectuer les mêmes tâches ou occuper le même poste. La possibilité de faire un bilan de compétences pourrait leur être offerte. (Le Répertoire des organismes spécialisés en employabilité pour les travailleurs et travailleuses de 45 ans ou plus, disponible sur le site <https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/citoyens/trouver-un-emploi/repertoire-des-organismes-specialises-en-employabilite/>, peut être utile pour trouver des ressources spécialisées en employabilité)
- Des séances de préparation à la retraite ou d'accompagnement pour planifier la retraite peuvent également être proposées par l'organisation. Ces formations portent généralement sur les aspects sociaux, financiers et juridiques de la retraite. Des sujets tels que la fiscalité, la gestion financière des avoirs, la santé, la participation sociale, les loisirs, le rôle de proche aidant, le bénévolat, etc., y sont abordés. (Vous pouvez trouver des outils disponibles sur le site <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/outils/revenu-travail-retraite-detail-fr.asp> pour permettre à votre main-d'œuvre expérimentée de bien préparer leur retraite.)

## REMERCIEMENT

Nous tenons à remercier le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) pour leur guide original « Guide de bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés » (BNQ 9700-811), dont l'intégralité de ce document est extraite. Si vous souhaitez approfondir davantage le sujet et accéder à l'intégralité du guide original du BNQ, nous vous encourageons vivement à consulter leur site web ou leurs ressources officielles.

## POUR ALLER PLUS LOIN :

Nous vous invitons à approfondir vos connaissances en consultant la ressource suivante : Norme BNQ 9700-811 – Bureau de normalisation du Québec (BNQ), 2018 Le guide de bonnes pratiques du BNQ pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi de la main-d'œuvre expérimentée est une référence inestimable. Cette norme, qui a servi de base à notre guide collaboratif, propose des recommandations concrètes pour optimiser l'intégration de la main-d'œuvre expérimentée dans le milieu de travail. Pour consulter le guide complet du BNQ, veuillez visiter le lien suivant : [Guide de bonnes pratiques BNQ 9700-811](#)