

carrefour **RH**

carrefourrh.org

# RETOUR À L'EMPLOI DU PERSONNEL D'EXPÉRIENCE - COMMENT BIEN LES ACCOMPAGNER?

Avec la participation financière de

Québec 

Une initiative de

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés



<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>1. COMMUNIQUER ET ÊTRE À L'ÉCOUTE</b> .....	<b>5</b>
ÉQUITÉ, ÉGALITÉ ET INCLUSION .....	6
<b>2. PLANIFIER L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION</b> .....	<b>7</b>
<b>3. EFFECTUER DES SUIVIS</b> .....	<b>8</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>9</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>9</b>

## Droit d'auteur

---

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) sont interdits sans le consentement écrit de l' **Ordre des conseillers en ressources humaines agréés**.

Par contre, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

## Avis d'utilisation

---

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit toujours être adapté selon le contexte, les besoins de votre organisation ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique. Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin. Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leurs égards.

## Équipe de rédaction

---

### Coordonnatrice de la rédaction

**Anne Labonté, CRHA**

---

### Rédaction

**Équipe Axxel RH inc.**

---

### Révision du contenu

**Philippe Bibeau, CRHA**

Conseiller, développement professionnel

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

---

### Collaboration

**La compétence n'a pas d'âge**

[lacompetencenapasdage.com](http://lacompetencenapasdage.com)



# Introduction

Inciter le personnel d'expérience à réintégrer le marché du travail est une réelle solution à la pénurie de main-d'œuvre. En plus de vous permettre d'économiser temps et énergie lors de la formation d'entrée en poste, faire appel à vos anciens employés retraités peut également vous permettre d'avoir rapidement accès à une main-d'œuvre qualifiée et compétente. Afin d'assurer le succès de leur intégration, certaines considérations sont à prévoir avant l'entrée en poste du personnel d'expérience. Cette liste de contrôle vous donnera les principaux éléments à réfléchir et à implanter afin que le retour du personnel d'expérience soit bénéfique et agréable pour tous.

La présente liste de contrôle, vous propose trois éléments primordiaux pour un accompagnement efficace du personnel d'expérience dans leur retour à l'emploi.

- 1. Communication et écoute**
- 2. Accueil et intégration**
- 3. Suivi**

# 1. Communiquer et être à l'écoute

Comme gestionnaire, on vous demande d'être proactif certes, mais vous n'avez pas à avoir réponse à tout. Afin de planifier efficacement l'accueil et l'intégration du personnel d'expérience qui réintègre le travail, prenez le temps de leur demander comment chacun entrevoit son retour.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> BNQ Guide 9700-811 Travailleurs expérimentés

- Quelles sont les raisons qui les avaient poussés à quitter le marché du travail?
- Quelles sont leurs motivations à réintégrer le marché du travail?
- Quelles sont leurs appréhensions, leurs craintes face au retour?
- Quelles sont leurs attentes?
- Qu'est-ce qu'ils veulent et ne veulent plus faire?

Au regard des informations recueillies, vous pourrez mettre en place les moyens nécessaires pour les sécuriser, faciliter leur réintégration et amorcer une expérience employé positive.



**« La communication est importante à toutes les étapes, de la conception à l'implantation et à l'évaluation de changements associés au maintien en emploi de travailleurs d'expérience et/ou au retour de travailleurs retraités. »**

Bédard, 2013

## LE MOT D'ORDRE : FLEXIBILITÉ

Le personnel d'expérience peut faire face à une réalité familiale ou personnelle appelant à des conditions de travail flexibles. « La possibilité de maîtriser son temps semble ainsi être une variable importante dans la motivation de ces travailleurs (...) (Tremblay et Genin, 2010), et il faut se demander quelles sont les formes de flexibilité les plus adaptées à ces individus qui bien souvent sont aussi proches aidants (Kulik et al., 2014) » (Tremblay et Nogues, 2017). L'ouverture et la compréhension de l'employeur sont de mise afin de faire du retour au travail un succès. Entre autres, vous devez penser à la possibilité :

- D'aménager le temps de travail.
- D'offrir des horaires flexibles (vous pouvez également définir des moments de la journée où l'horaire est flexible et d'autres où la présence au travail est obligatoire. Ex : flexible de 7 h à 9 h 30 et de 15 h 30 à 18 h et présence pour tous entre 9 h 30 et 15 h 30)
- D'offrir des conditions de travail en lien avec les besoins du travailleur (ex : congés de proche aidant, assurance collective à la carte, reconnaissance des années d'expérience pour les vacances).
- D'offrir la formation de mise à niveau nécessaire pour l'exécution des tâches.
- D'assurer la cohésion d'équipe entre les différentes générations.

Dans certains cas, il peut également être pertinent de :

- Mettre en place des programmes d'aide et d'accompagnement (ex : formation proche aidant).
- Mettre en place des services d'orientation de carrière.
- Aménager les milieux de travail.

## Équité, égalité et inclusion

Avec la réintégration du personnel d'expérience au sein de votre entreprise, vous devrez adapter certaines de vos politiques et pratiques de gestion. Pour ce faire, vous avez le souci de ne pas créer d'iniquité. Or, équité et égalité ne sont pas des synonymes. Voici les définitions du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), tirée du Guide du candidat : Tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande.

« L'équité est synonyme de justice, c'est-à-dire que les personnes, quelle que soit leur identité, sont traitées de manière juste. »

« L'égalité signifie qu'on jouit de la liberté de concevoir et de faire des choix sans être entravé par les stéréotypes, les rôles et les préjugés; que les comportements, les aspirations et les besoins différents des gens sont pris en compte, valorisés et appréciés de manière égale. »

Dans un projet d'intégration à l'emploi d'un personnel expérimenté, vous devez viser l'inclusion.

« L'inclusion se rapporte à la création d'un environnement où tous les gens sont respectés de manière équitable et ont accès aux mêmes possibilités. À l'échelle de l'organisation, l'inclusion exige qu'on recense et supprime les obstacles (physiques ou procéduraux, visibles ou invisibles, intentionnels ou non intentionnels) qui nuisent à la participation et à la contribution. »



Illustration de la différence entre l'égalité, l'équité et l'inclusion

## 2. Planifier l'accueil et l'intégration

Rien de mieux pour débuter une expérience employé positive que de se sentir attendu. Ainsi, le poste de travail, les outils, les accès du travailleur devraient tous être prêts dès la première journée. Les collègues devraient déjà savoir qu'ils accueilleront un nouvel « ancien » membre dans l'équipe. L'intégration doit d'être planifiée et structurée afin d'assurer un accompagnement efficace de ce membre d'expérience dès son entrée en fonction. S'il s'agit d'un ancien employé retraité de votre entreprise, votre plan d'intégration devra bien entendu être adapté. Cependant, il sera tout aussi important, mais différent.



### ASTUCE

**Pour favoriser les liens et une certaine cohésion entre les générations, assurer un jumelage entre des employés débutants et chevronnés ou implanter un programme de mentorat inversé peuvent être des stratégies intéressantes.**

### 3. Effectuer des suivis

Tout au long du processus, il importe de faire des suivis avec le travailleur afin de vous assurer que son intégration se fait efficacement et de façon agréable. En effectuant des suivis ponctuels, vous serez en mesure d'adapter votre stratégie.

- Rencontrez l'employé pour vérifier comment se sont passés ses premiers jours d'intégration :
  - Ses attentes sont-elles satisfaites?
  - Est-ce qu'il comprend bien ses fonctions et ses responsabilités?
  - Connaît-il ses objectifs et ce qui est attendu?
  - S'il y a lieu, comment apprécie-t-il le jumelage avec son collègue?
- Assurez une rétroaction formelle et informelle sur les tâches accomplies.
- Vérifiez que l'employé possède tous les outils nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.
- Vérifiez que son poste de travail est aménagé de sorte qu'il favorise la performance.
- Vérifiez si, outre la formation initiale, d'autres formations particulières sont nécessaires.
- Assurez-vous que l'employé a fait la connaissance de tous ses collègues.
- Invitez le travailleur à vous exposer toute information ou tout commentaire qui pourrait améliorer son intégration et son expérience employé.
- Prévoyez une rencontre d'appréciation de la performance afin de faire un premier bilan et préciser les attentes s'il y a lieu (quelques semaines après l'entrée en poste).

# Conclusion

Que ce soit un ancien ou un nouvel employé d'expérience qui décide de rejoindre votre organisation, vous devez planifier son entrée en poste et l'intégrer efficacement et de façon structurée pour assurer une expérience employé positive. Ouverture, flexibilité et inclusion devraient être les principes directeurs de votre plan d'intégration puisqu'ils sont d'importants éléments pour assurer le succès de l'intégration du personnel d'expérience. Finalement, en effectuant des suivis et en étant à l'écoute de chacun, vous réussirez à maintenir longtemps en emploi tous vos employés.

## Bibliographie

- Bédard, J.-L. (2013). *Pratiques et expériences d'entreprises pour la participation au marché du travail de travailleurs de 55 ans et plus*. Constats et synthèses. Voir en ligne : [https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/GD\\_rapport\\_commission\\_nationale\\_JLBedard.pdf](https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/GD_rapport_commission_nationale_JLBedard.pdf)
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG). (2017). *Guide du candidat : Tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande*. Voir en ligne : [https://www.nserc-crsng.gc.ca/\\_doc/EDI/Guide\\_for\\_Applicants\\_FR.pdf](https://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/EDI/Guide_for_Applicants_FR.pdf)
- Kulik, C. T., Ryan, S., Sarah Haper, S. et George, G. (2014). From the editors-aging populations and management. *Academy of Management Journal*, 57(4), 929-935. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.4004>
- Tremblay, D.-G. et Genin, É. (2010). *Aging, economic insecurity and employment: Which measures would encourage older workers to stay longer in the labour market?* *Studies in Social Justice*, 3(2), 173-189. Récupéré de <https://doi.org/10.26522/ssj.v3i2.1014>
- Tremblay, D.-G. et Nogues, S. (2017). *Maintenir et ramener les travailleurs expérimentés en emploi: Guide de bonnes pratiques pour les employeurs*. Université TÉLUQ. Voir en ligne : [https://spip.teluq.ca/aruc/IMG/pdf/adm4025\\_guide\\_bonnes\\_pratiques.pdf](https://spip.teluq.ca/aruc/IMG/pdf/adm4025_guide_bonnes_pratiques.pdf)
- UQAM. Équité, diversité, inclusion. En ligne : <https://edi.uqam.ca/lexique/equite/>

# carrefour RH

[carrefourrh.org](http://carrefourrh.org)

1200, av. McGill College - 14<sup>e</sup> étage  
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

[info@ordrecrha.org](mailto:info@ordrecrha.org)

Une initiative de

## CRHA

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

Avec la participation financière de

Québec 

Édité en septembre 2023 | Tous droits réservés