



# Gestion d'une main d'œuvre vieillissante

---

Tous les territoires du Canada, à l'exception du Nouveau-Brunswick, ont éliminé la possibilité pour les employeurs de forcer leurs employés à prendre leur retraite à 65 ans. Aujourd'hui, agir de la sorte constitue un acte discriminatoire fondé sur l'âge et une violation des droits de la personne.

Cela dit, la retraite obligatoire à 65 ans est permise lorsqu'il s'agit d'une exigence professionnelle justifiée, ce qui est établi lorsque les circonstances bien particulières suivantes s'appliquent à l'adoption de la norme :

1. la norme a été adoptée dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause;
2. la norme a été adoptée parce qu'on croyait sincèrement qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail;
3. la norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail.

Pour respecter le dernier aspect du critère, l'employeur doit démontrer qu'il est impossible d'offrir des mesures d'adaptation individuelles en faisant la preuve, entre autres, qu'il n'existe aucune méthode d'évaluation fiable de celles-ci ou qu'une telle évaluation constituerait une contrainte excessive.

## **Gestion des dossiers d'invalidité**

- L'employeur a une obligation d'adaptation envers un employé qui a des limitations fonctionnelles pour autant que cela ne lui cause pas de difficultés indues.
- Les lois sur les droits de la personne définissent de façon très large la notion d'invalidité. Dans la plupart des cas, on y inclut des troubles de santé liés au vieillissement, comme l'hypertension artérielle et le diabète.
- Les mesures d'adaptation sont propres à chaque personne, elles ne peuvent être les mêmes pour tous les employés, dans toutes les situations.
- Les mesures d'adaptation relèvent de la responsabilité de plusieurs parties : l'employeur, l'employé et le syndicat, lorsque l'employé est régi par une convention collective.
- Une mesure d'adaptation peut prendre différentes formes : il peut s'agir d'un congé, d'horaires flexibles, d'une formation ou d'outils spécialisés ou de l'aménagement du poste de travail.
- L'obligation pour l'employeur de fournir des mesures d'adaptation existe dans les circonstances suivantes :

- lorsqu'un travailleur âgé mentionne avoir besoin d'une mesure d'adaptation (c'est-à-dire, lorsque l'employeur a obtenu des renseignements médicaux suffisants de la part du médecin du travailleur âgé);
- lorsque le besoin d'une mesure d'adaptation devient évident aux yeux de l'employeur.

### **Gestion des dossiers d'invalidité : les renseignements médicaux**

- L'employeur a le droit d'obtenir de l'information auprès du médecin traitant du travailleur âgé et il est recommandé qu'il le fasse.
- L'information que l'employeur est en droit d'obtenir se limite au pronostic, ce qui comprend les limitations fonctionnelles et la date prévue de retour au travail du travailleur âgé.
- Toutefois, l'employeur n'est pas autorisé à recevoir de l'information sur le diagnostic établi pour ce travailleur.

### **Gestion des dossiers d'invalidité : les obligations de l'employeur**

- Voici les obligations de l'employeur :
  - Obtenir de l'information lorsqu'un comportement étrange se manifeste.
  - Offrir des mesures d'adaptation au travailleur âgé atteint de limitations fonctionnelles à condition que cela ne constitue pas une contrainte excessive.
  - Fournir des mesures d'adaptation à un travailleur âgé de retour au travail après l'autorisation du médecin.
  - Évaluer si des postes actuels pourraient être modifiés afin de permettre au travailleur âgé de continuer à travailler.
- Voici ce qui ne fait pas partie des obligations de l'employeur :
  - Confier des tâches sans utilité réelle au travailleur âgé.
  - Continuer à aider un travailleur âgé non coopératif qui refuse de s'investir dans les mesures d'adaptation proposées.
- Un employeur pourrait être tenu de respecter l'obligation :
  - Combiner diverses fonctions de façon à créer au sein de l'entreprise un poste productif que le travailleur âgé pourra occuper malgré ses limitations fonctionnelles.

### **Gestion des dossiers d'invalidité : les contraintes excessives**

- Du point de vue de la loi, une contrainte excessive est le point à partir duquel l'obligation de l'employeur d'offrir des mesures d'adaptation en raison des limitations d'un employé cesse.

- De nombreux facteurs seront pris en considération pour déterminer qu'il s'agit d'une contrainte excessive :
  - le coût financier;
  - la taille et les ressources de l'employeur;
  - les atteintes à l'exploitation de l'entreprise ou à la convention collective;
  - l'importance de l'atteinte au moral des autres employés en raison de l'adoption de la mesure d'adaptation;
  - l'importance de l'atteinte aux droits des autres employés ou du groupe;
  - l'interchangeabilité des effectifs et des installations;
  - les risques pour la santé et la sécurité.
- La taille de l'exploitation d'un employeur fera varier la définition de ce qui constitue une contrainte excessive.

### **Les pratiques exemplaires en matière de gestion d'une main-d'œuvre vieillissante**

1. Le recrutement
  - a. Éliminez tous les éléments du processus de recrutement et de sélection qui pourraient favoriser les travailleurs plus jeunes.
  - b. Supprimez toutes les questions sur l'âge des formulaires de demande d'emploi.
  - c. Évitez les questions portant sur l'âge pendant les entrevues.
  - d. Un examen médical préalable à l'embauche, s'il s'agit d'une exigence professionnelle justifiée et si cela est permis, ne peut avoir lieu qu'après la formulation d'une offre d'emploi conditionnelle.
  - e. Abstenez-vous des préjugés et des stéréotypes concernant les capacités fonctionnelles.
  - f. Évitez toute mention de l'âge.
2. La gestion du rendement
  - a. Tout problème touchant le rendement doit être consigné et abordé.
  - b. Dans l'idéal, tous les employés devraient faire l'objet d'une évaluation du rendement officielle. Si cette pratique n'est pas installée, évaluez tous les employés ou aucun.
  - c. Formez les gestionnaires sur la gestion du rendement de tous les employés.
  - d. Si la situation le permet, offrez une formation de recyclage.
  - e. Évaluez le rendement en vous appuyant sur des descriptions de poste précises et en tenant compte des fonctions principales.
  - f. Réglez rapidement les problèmes d'assiduité et les situations d'invalidité.
  - g. Tout ce qui touche la gestion du rendement doit être consigné.
3. Les mesures disciplinaires progressives
  - a. Si un programme de mesures disciplinaires progressives est en place, il faut l'appliquer.
  - b. Appliquez les mesures disciplinaires à tous les travailleurs.

- c. Ne laissez pas un travailleur âgé passer au travers des mailles du filet.
  - d. Il faut définir clairement les améliorations attendues dès qu'une mesure d'adaptation est accordée.
  - e. Déterminez si une mesure disciplinaire ou une mesure d'adaptation s'impose.
  - f. Consignez les mesures disciplinaires progressives imposées.
4. Les avantages sociaux
- a. Les besoins des travailleurs plus âgés diffèrent de ceux des employés plus jeunes : offrez des avantages sociaux qui couvrent un large éventail de besoins ou, mieux, optez pour des formules flexibles.
  - b. Les besoins en matière de santé et de soins de même que les changements dont ils découlent surviennent parfois soudainement.
  - c. Des avantages sociaux attrayants sont susceptibles d'inciter les travailleurs plus âgés à rester en poste plus longtemps.
5. Le transfert des connaissances
- a. Il est essentiel de ne pas perdre le bagage de connaissances et d'expertise de ces employés à leur départ.
  - b. Songez aux possibilités suivantes :
    - i. mentorat
    - ii. encadrement
    - iii. observation au poste de travail
    - iv. consultation
6. Les cessations d'emploi et les licenciements
- a. Aucune cessation d'emploi ne devrait être motivée par l'âge de l'employé.
  - b. Un rendement à la baisse constitue rarement un motif justifié.
  - c. Il est préférable d'adopter des contrats de travail qui limitent les obligations de préavis.
  - d. Sans clause valide applicable aux cessations d'emploi et aux licenciements, attendez-vous à devoir fournir un préavis raisonnable selon les lois en cours, qui pourrait être long vu l'âge de l'employé.
  - e. Consignez les problèmes de rendement avant la cessation d'emploi.
7. Les stratégies de retraite
- a. Considérations générales
    - i. Profitez des entretiens sur le rendement, officiels ou non, pour discuter du travail actuel, des options de retraite ainsi que du perfectionnement des compétences.
    - ii. Installez un climat dans lequel les employés se sentiront à l'aise de s'adresser à leur gestionnaire pour parler de la retraite ou de leur désir de continuer à travailler.
    - iii. Parlez avec les employés de la possibilité pour eux de travailler plus longtemps, sans pour autant attendre d'eux qu'ils restent en poste indéfiniment.

- b. Les régimes de retraite anticipée
  - i. Offrez à tous les employés sans exception, afin d'éviter toute discrimination, des régimes de retraite anticipée.
  - ii. Proposez des allocations de retraite ou des suppléments à la pension versée ou offrez à l'employé de continuer à accumuler des années de service pour toucher la pleine pension.
  - iii. Offrez, si possible, une assurance des frais médicaux continue.
  - iv. Counseling pour la retraite.
- c. L'exigence professionnelle justifiée (EPJ)
  - i. Imposition de la retraite obligatoire en raison d'une exigence professionnelle justifiée.
  - ii. Norme stricte.
- d. Les modalités de travail souples
  - i. Réduction du nombre de tâches et des fonctions convenue avec l'employé.
  - ii. Accord sur un plan de transition progressive vers la retraite.
  - iii. Rôle de consultant ou affectation à des projets.
- e. La retraite volontaire
  - i. Certains employés souhaiteront prendre leur retraite à l'âge habituel même si aucune limite n'est fixée.