

SÉRIE D'ARTICLES SUR LE LEADERSHIP ÉCLAIRÉ

La gestion d'une main-d'œuvre vieillissante

La main-d'œuvre canadienne vieillit. Compte tenu de ce changement sur le plan démographique, il importe que les employeurs pensent à adapter leurs pratiques, notamment en matière de santé et de bien-être au travail, afin de tirer pleinement parti de ce changement et de contrer les risques qui y sont associés.

En fait, il y a maintenant plus d'employés âgés au Canada qu'auparavant. Selon Statistique Canada, de 1996 à 2018, la proportion de travailleurs âgés de 55 ans ou plus a un peu plus que doublé. En effet, elle est passée de 10 % à 21 % de la main-d'œuvre. Au cours de cette période, la proportion d'employés âgés a augmenté dans presque tous les secteurs importants, surtout parce que ces employés retardent leur départ à la retraite ou reviennent au travail pendant leurs années de retraite.

Même si cette hausse de la participation au marché du travail des employés âgés peut d'abord soulever certaines préoccupations liées à la planification des activités, elle offre également des avantages. Comme c'est le cas dans la plupart des pays industrialisés, la population du Canada vieillit en raison de la baisse du taux de fécondité et de l'espérance de vie plus longue.

Les répercussions du vieillissement de la population active sur les entreprises canadiennes

Étant donné qu'il y a proportionnellement moins de jeunes qui entrent sur le marché du travail pour remplacer les travailleurs âgés, il faut s'attendre à des pénuries de main-d'œuvre spécialisée dans certains emplois et secteurs et dans certaines régions. Par conséquent, nous avons besoin des personnes âgées ainsi que d'autres groupes de Canadiens pour aider les entreprises, assurer la croissance économique et continuer à améliorer le niveau de vie au pays.

Les changements qui sont survenus en raison de la pandémie de COVID-19 – notamment l'adoption généralisée du télétravail ou de modèles hybrides de travail qui se traduisent par une diminution du temps de déplacement et une réduction du stress – encouragent aussi les gens à continuer à travailler après l'âge de 65 ans.

À cela s'ajoute le fait que la situation financière de certains baby-boomers ne leur permet pas de cesser de travailler. Ceux-ci restent donc plus longtemps sur le marché du travail que les personnes des générations précédentes. En effet, selon un rapport de RBC¹, près d'un Canadien sur cinq (18 %) âgé de 50 ans ou plus prévoit repousser la date de sa retraite.

Cet ensemble de facteurs a non seulement entraîné une hausse de la proportion de travailleurs âgés, mais aussi la participation simultanée et sans précédent au marché du travail de quatre générations de travailleurs. Cela signifie que la fourchette d'âge des membres de la population active est plus grande et qu'elle comprend des travailleurs qui ont divers besoins en fonction de leur âge.

¹ <http://www.rbc.com/nouvelles/news/2021/20210827-myths-realities-retirement-poll.html>



STÉPHANIE MYNER-NHAM
CHEF DU SERVICE DES
RESSOURCES HUMAINES À
EXPRESS SCRIPTS CANADA



Que signifient ces tendances démographiques pour les employeurs?

Bien entendu, il est important pour les employeurs de veiller à la santé et à la productivité des travailleurs, et ce, à toutes les étapes de leur vie et de leur carrière. En ce qui a trait à l'appui aux travailleurs vieillissants, les employeurs devraient prendre des mesures qui leur permettent d'une part de continuer à tirer profit des connaissances et de l'expérience de ces précieux travailleurs et, d'autre part, de réduire l'absentéisme lié aux problèmes de santé, souvent plus élevé dans ce segment démographique.

Tout d'abord, il est important que les employeurs reconnaissent l'apport des travailleurs âgés au sein de leur entreprise. L'application de politiques en matière de santé et de bien-être à l'ensemble des employés permet de s'assurer que les travailleurs âgés et les plus jeunes restent en santé et en sécurité au travail. Ces politiques profitent à tous les employés, peu importe leur âge.

Lorsqu'ils élaborent des politiques sur le milieu de travail, les employeurs devraient commencer par répartir leurs employés par tranche d'âge. S'ils connaissent la composition de leur main-d'œuvre, les gestionnaires peuvent anticiper les besoins des employés et élaborer des politiques appropriées. Non seulement les gestionnaires doivent comprendre les divers besoins des employés, mais ils doivent également connaître leur mode de communication privilégié ainsi que la manière dont ils interagissent au travail, car ces éléments et d'autres facteurs varient souvent selon les générations.

Les préoccupations liées à la santé et à la sécurité au travail

À mesure que les travailleurs vieillissent, la probabilité qu'ils développent des maladies physiques ou mentales ou qu'ils se blessent augmente. Cela est particulièrement vrai chez les travailleurs âgés qui occupent des postes plus exigeants sur le plan physique, comme les travailleurs de la construction et de la santé. À titre d'exemple, en 2016, la maladie ou l'incapacité étaient les raisons les plus souvent invoquées par les Canadiens âgés de 55 ans ou plus pour expliquer pourquoi ils avaient quitté leur emploi l'année précédente².

Par conséquent, des mesures en matière de santé et de sécurité appropriées à l'âge des travailleurs peuvent être mises en place au moyen d'outils stratégiques, notamment des campagnes de sensibilisation, des services de santé, de la formation et des programmes de retour au travail. Ces mesures peuvent aussi prendre la forme de lignes directrices en matière d'ergonomie ou d'allocations de fonds pour l'adaptation des postes de travail.

En cas de maladie ou d'invalidité, les régimes d'assurance collective qui offrent des services de santé virtuels, notamment des services pharmaceutiques et de santé mentale en ligne, sont essentiels pour aider l'ensemble des travailleurs, peu importe leur âge, à se rétablir rapidement et à retourner au travail plus tôt.

Les programmes de bien-être font partie de la médecine préventive

La promotion du bien-être et de la santé globale constitue la première ligne de défense pour s'assurer que les employés sont moins susceptibles de tomber malades et qu'ils continuent d'être productifs. En effet, il a été démontré que les investissements dans les programmes de bien-être réduisaient de manière importante les coûts médicaux des entreprises³.

² <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/aines/forum/participation-marche-travail.html>

³ <https://dash.harvard.edu/handle/1/5345879> (en anglais seulement)



SÉRIE D'ARTICLES SUR LE LEADERSHIP ÉCLAIRÉ

Habituellement, ces programmes comprennent des mesures visant à encourager les gens à cesser de fumer, à limiter leur consommation d'alcool et à faire des choix alimentaires sains. Il est aussi possible d'ajouter des programmes d'exercices physiques ou de yoga, d'exams médicaux annuels et d'autres programmes offerts en ligne ou en personne qui répondent aux besoins particuliers des travailleurs âgés. De plus, une plateforme sur l'alimentation et des activités axées sur la pleine conscience peuvent être fort utiles.

Par ailleurs, la mise sur pied de campagnes de promotion du bien-être physique et mental tout au long de l'année peut encourager les employés à participer aux activités et aux programmes mis en place. Les campagnes peuvent notamment encourager les interactions sociales au travail et prévoir des contrôles de bien-être réguliers. L'accès à des ressources en milieu de travail faisant la promotion de bonnes habitudes de sommeil, d'hydratation et de gestion du stress peut aussi contribuer grandement à améliorer la santé des employés.

La formation et la sensibilisation favorisent la participation

Offrir un soutien sur les plans personnel et professionnel aide les travailleurs de tout âge à se tenir au courant des nouveautés et à rester motivés. Ce soutien peut se traduire par une mise à jour sur les pratiques exemplaires ou par l'apprentissage de nouvelles compétences. Une approche proactive en matière de formation peut également représenter une occasion pour les employés qui possèdent des compétences particulières d'aider à former d'autres employés. Il peut s'agir de jeunes employés qui partagent leurs connaissances en informatique avec leurs collègues plus âgés ou de travailleurs âgés qui enseignent aux plus jeunes les compétences acquises avec l'expérience.

L'élimination des dangers sur les lieux de travail

L'élimination des obstacles qui peuvent entraîner des chutes, comme les objets éparpillés, les déchets et les cordons d'alimentation électrique (surtout dans les corridors) est une pratique essentielle en matière de sécurité. De même, l'installation d'un éclairage approprié dans les espaces de travail et les zones à risque, comme les escaliers et les rampes, et l'utilisation de couleurs contrastantes sur le seuil des différentes pièces peut aussi aider à prévenir les chutes. Il est également sage d'installer des paillasons et des mains courantes dans les endroits susceptibles d'être plus glissants en raison de l'accumulation de neige ou de glace.

L'importance de faire preuve de souplesse

Offrir aux employés la possibilité de concilier leurs responsabilités personnelles et professionnelles favorise le maintien en poste du personnel et accroît la satisfaction au travail.

Pour les employeurs, faire preuve de souplesse peut signifier offrir un horaire variable ou donner la possibilité aux employés de choisir entre un horaire de travail réduit, un travail à temps partiel, un travail saisonnier, le partage d'emploi ou la retraite progressive. Les employeurs peuvent également offrir à leurs employés des semaines de travail comprimées ou des congés pour leur permettre de prendre soin de parents âgés ou des petits-enfants.

À plus grande échelle, les employeurs peuvent offrir des possibilités de mutation latérale, de prise en charge de nouvelles responsabilités ou de modification des responsabilités existantes ainsi que le télétravail ou l'adoption d'un mode de travail hybride (partage du temps entre le travail à la maison et au bureau) afin de favoriser le maintien en poste du personnel et la productivité à long terme.



Enfin, dans le cadre de la planification de la relève, les employeurs peuvent offrir des régimes de retraite flexibles qui permettent une transition progressive des employés âgés vers la retraite et l'embauche de nouveaux travailleurs pour les remplacer.

L'ajout d'une pharmacie partenaire

À mesure que les gens vieillissent, ils peuvent avoir davantage besoin de médicaments pour les aider à prendre en charge des maladies chroniques. L'observance thérapeutique est considérée comme un facteur essentiel pour l'obtention de résultats optimaux en matière de santé. Elle est particulièrement importante chez les personnes atteintes de maladies chroniques et chez celles qui présentent des comorbidités nécessitant la prise de nombreux médicaments d'ordonnance.

À l'inverse, la non-observance thérapeutique peut nuire à l'atteinte de bons résultats en matière de santé et avoir des répercussions négatives sur les activités d'une entreprise, les coûts et la pérennité des régimes de soins de santé. Malheureusement, chaque année, les promoteurs de régimes perdent des millions de dollars en raison de la non-observance thérapeutique qui entraîne une mauvaise utilisation des régimes, des pertes de revenus, des frais médicaux, de l'absentéisme et une diminution de la productivité des employés. La pharmacie d'Express Scripts Canada offre plusieurs services qui aident les employés à suivre les directives de leur médecin, notamment les services suivants :

- options flexibles de livraison de médicaments;
- renouvellements automatiques et rappels de renouvellements (au moyen de messages textes);
- approvisionnements de 90 jours de médicaments indiqués pour traiter des maladies chroniques;
- gestion facile des médicaments grâce à un accès à des pharmaciens et à des outils en ligne;
- livraison à domicile des médicaments.

La promotion de l'inclusion et de la diversité

Le fait de favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion permet de s'assurer que les travailleurs de tout âge et de toute origine se sentent valorisés. Souligner les forces des travailleurs plus jeunes et des travailleurs plus âgés et les encourager à transmettre leurs compétences et leurs connaissances permet de créer des relations positives et constructives. C'est aussi un bon moyen de maintenir en poste les employés les plus talentueux et de former les nouveaux employés.

À mesure que des millions de Canadiens se rapprochent de l'âge habituel de la retraite, les employeurs doivent relever de plus grands défis liés à la planification de la relève. Express Scripts Canada encourage les employeurs à collaborer avec leur pharmacie partenaire et les équipes chargées des régimes d'assurance collective afin de planifier et de gérer de manière proactive le transfert du savoir-faire de la main-d'œuvre vieillissante vers les travailleurs plus jeunes d'une manière qui sera avantageuse tant pour les employeurs que pour les employés à long terme.

