

GUIDE PRATIQUE POUR LES GESTIONNAIRES DU SECTEUR D'EMPLOI DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE



LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES

EXPÉRIMENTÉS :

UNE VALEUR AJOUTÉE !



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
ÉCONOMIE SOCIALE
ACTION COMMUNAUTAIRE

www.csmoesac.qc.ca

Commission
des partenaires
du marché du travail

Québec



La Commission des partenaires du marché
du travail contribue au financement des activités
du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie
sociale et de l'action communautaire.



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
ÉCONOMIE SOCIALE
ACTION COMMUNAUTAIRE

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

4200, rue Adam
Montréal (Québec) H1V 1S9
Téléphone : 514 259-7714
Sans frais : 1 866 259-7714
Télécopieur : 514 259-7189
Courriel : info@csmoesac.qc.ca
www.csmoesac.qc.ca



REMERCIEMENTS

- Cette recherche et ce guide ont été financés par le Secrétariat aux aînés du Québec ainsi que par la Commission des partenaires du marché du travail.
- Ce document est largement inspiré du document : *Offrir des emplois en tourisme aux retraités : un modèle gagnant-gagnant. Petit Guide pratique pour les employeurs de l'industrie touristique* produit par le Conseil québécois en des ressources humaines en tourisme (CQRHT). Ainsi, de nombreuses sections du présent document sont tirées de cet ouvrage. En ligne sur : www.cqrht.qc.ca

Le générique masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

La reproduction partielle de ce document est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

RÉDACTION :

Odette Trépanier, M.A., chargée de projet aux communications, CSMO-ÉSAC.

RÉVISION ET CONCEPTION GRAPHIQUE :

Agence Médiapresse inc.
www.agencemediapresse.com

IMPRESSION :

Yves Rivard

ISBN : 978-2-922510-46-1

© CSMO-ÉSAC, 2012



AVANT-PROPOS

Au printemps 2011, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) a mené une étude visant à documenter l'intérêt des travailleurs expérimentés, des gestionnaires, des coordonnateurs ainsi que des jeunes employés du secteur sur le maintien et le retour en emploi des personnes âgées de 50 ans et plus.

Le CSMO-ÉSAC a également documenté la question du retour en emploi et de l'intégration des travailleurs expérimentés issus des secteurs d'emploi public et privé¹.

Pour faire suite aux propos des personnes interrogées lors de cette étude, le CSMO-ÉSAC a tenu, à l'automne 2011, une Journée de réflexion réunissant des travailleurs de tous les âges et horizons.

Ces réflexions nous ont orientés dans la rédaction du présent guide destiné aux gestionnaires du secteur. Celui-ci pourra par ailleurs alimenter les réflexions des administrateurs des conseils d'administration en ce qui concerne les questions de maintien et de retour en emploi pour les 50 ans et plus.



¹ CSMO-ÉSAC (2011). *Le maintien en emploi et l'intégration des travailleurs et travailleuses de 50 ans et plus dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire*. Rapport de recherche, 39 pages. En ligne sur : www.csmoesac.qc.ca

TABLE

DES MATIÈRES

- 6** INTRODUCTION
- 7** OPTEZ POUR LA DIVERSIFICATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES
- 8** LE NOUVEAU VISAGE DE LA RETRAITE
 - 9 IL EST TEMPS DE PASSER À L'ACTION
 - 10 EN ROUTE VERS LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES
- 11** POURQUOI RECRUTER DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES EXPÉRIMENTÉS ?
- 12** SI ON LEUR OFFRAIT DE FAIRE CARRIÈRE EN ÉCONOMIE SOCIALE ET EN ACTION COMMUNAUTAIRE ?
- 13** LE MAINTIEN EN EMPLOI DES 50 ANS ET PLUS : UNE STRATÉGIE GAGNANTE !
 - 13 RECRUTER DES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE
- 16** COMMENT RECRUTER LES PERSONNES EXPÉRIMENTÉES ? LE MARKETING RH, VOUS CONNAISSEZ ?
 - 17 CRÉEZ VOTRE IMAGE DE MARQUE EMPLOYEUR
- 19** SACHEZ SÉDUIRE LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES EXPÉRIMENTÉS !
- 20** COMMENT LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES EXPÉRIMENTÉS PERÇOIVENT-ILS CE SECTEUR D'EMPLOI ?

- 21** SÉLECTION ET EMBAUCHE : VOYEZ AU-DELÀ
DU CURRICULUM VITÆ
- 22** UNE ENTREVUE BIEN PRÉPARÉE
- 23** COMMENT MAINTENIR EN EMPLOI ET FIDÉLISER
VOS EMPLOYÉS DE PLUS DE 50 ANS ?
- 23 SOYEZ UN EMPLOYEUR DE CHOIX !
 - 23 LA PROLONGATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE
 - 24 LE MAINTIEN EN EMPLOI
- 25** IMPLANTER DES PRATIQUES POUR RENDRE LA FIN
DE CARRIÈRE PLUS ATTRAYANTE DANS VOTRE ORGANISATION
- 25 TRAVAIL MOBILISATEUR
 - 25 FORMATION ADAPTÉE
 - 25 MOBILITÉ ADÉQUATE
 - 26 LA CONCILIATION TRAVAIL-RETRAITE ?
- 28** FAUT-IL RÉORGANISER LE TRAVAIL
POUR L'ADAPTER AUX ATTENTES ?
- 28 RÉORGANISER LE TRAVAIL
 - 28 LA RECONNAISSANCE ET LA FORMATION : SONGEZ-Y !
 - 29 QUI A DIT QU'ON NE PEUT PLUS APPRENDRE APRÈS 50 ANS?
- 30** LA GESTION DES ÂGES
- 30** LA COHABITATION ENTRE LES GÉNÉRATIONS !
- 32** LE PARTAGE DES CONNAISSANCES :
UNE STRATÉGIE GAGNANTE !
- 32 LE MENTORAT EST UNE SOURCE D'INSPIRATION EXCEPTIONNELLE
DE PLUS EN PLUS POPULAIRE!
 - 32 POURQUOI CONSIDÉRER LE MENTORAT DANS MON ORGANISATION ?
 - 33 LES AVANTAGES DU MENTORAT
- 33** EN BREF...
- 33 BIEN ACCUEILLIR ET INTÉGRER
 - 34 OFFRIR DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL
 - 34 METTRE EN PLACE UNE VÉRITABLE POLITIQUE DE RECONNAISSANCE
- 35** CONCLUSION

INTRODUCTION



LE SAVIEZ-VOUS ?

La société québécoise vieillit et son taux de croissance ralentit, de telle sorte que la population de 15 à 64 ans, dite « en âge de travailler », commencera à diminuer à compter de 2012. La main-d'œuvre sera donc dans l'avenir de plus en plus rare et difficile à trouver. Elle sera aussi de plus en plus âgée. Les personnes de 55 à 64 ans, qui constituaient 9 % de la population active en 1996, en représentent maintenant 14 %. Selon les prévisions, cette proportion atteindra environ 20 % en 2020.

Ce phénomène, qui n'a rien de passager, se maintiendra ensuite pendant au moins une autre décennie. Le manque de main-d'œuvre suffisante et qualifiée pour assurer le développement économique, de même que la forte pression sur les finances publiques, inquiète de plus en plus les experts et les décideurs publics.

Ainsi, après avoir glorifié, durant les années 1980 et vers le début des années 1990, la Liberté 55 et la retraite anticipée pour faire place aux jeunes, voilà maintenant qu'on entend plus fréquemment des appels au maintien en emploi des travailleurs expérimentés.

Jusqu'à tout récemment, le défi du vieillissement de la main-d'œuvre en milieu de travail était vu sous l'angle individuel. Aujourd'hui, il devient impératif de considérer cet enjeu collectivement. Dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre, des impacts sont à prévoir sur la productivité de toute organisation et les conditions de travail, non seulement de la main-d'œuvre vieillissante, mais aussi de l'ensemble des travailleurs.

De plus en plus de gestionnaires mettent en place des mécanismes efficaces de **gestion prévisionnelle** de ressources humaines afin de composer avec cette nouvelle réalité. Parmi les défis à relever, nommons aussi bien l'organisation du travail, la gestion des âges, la gestion des ressources humaines, les relations de travail et la formation.

Ce document propose, d'abord et avant tout, une réflexion et quelques pistes d'action aux gestionnaires du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire pour **maintenir en emploi, attirer et intégrer** des travailleurs d'expérience. Par ailleurs, ce guide propose plusieurs ressources sur le sujet !

Bonne réflexion !

QU'EST-CE QUE LA GESTION PRÉVISIONNELLE ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à planifier les besoins de l'organisation en ressources humaines en tenant compte des départs à la retraite ou autres, des embauches et de l'évolution des connaissances nécessaires, en analysant l'évolution de l'organisation, de la main-d'œuvre, de la technologie et de la formation disponibles.

OPTEZ POUR LA DIVERSIFICATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre soulève des inquiétudes pour l'ensemble des organisations québécoises, qu'elles soient privées, publiques, coopératives ou à but non lucratif (OBNL). Non seulement cette question préoccupe les employeurs, mais aussi les quatre générations de travailleurs qui se côtoient sur le marché du travail. Le vieillissement de la main-d'œuvre et le besoin croissant de travailleurs qualifiés sont la nouvelle réalité du marché du travail. Ce contexte oblige les acteurs du marché du travail québécois à s'adapter à de nouvelles réalités, dont celle d'une main-d'œuvre disponible plus âgée qu'auparavant et qui se régénère moins vite, en raison d'un taux de fécondité qui n'atteint pas le seuil de renouvellement des générations.

« Il y aura [...] d'importantes possibilités d'emploi au Québec au cours des prochaines années pour les personnes qui souhaitent intégrer le marché du travail. Et la main-d'œuvre qui entrera sur le marché du travail sera suffisante pour ces emplois. [...] C'est donc dire qu'il n'y aura pas de pénurie généralisée de main-d'œuvre d'ici 2020 (il y aura d'ailleurs encore environ 230 000 chômeurs au Québec en 2020). [Cela dit], des professions, des secteurs et des régions pourraient souffrir davantage que d'autres d'un manque de main-d'œuvre. [Par ailleurs], en 2020, avec un taux de chômage qui devrait se situer à 5,2 %, taux qui est le plus bas observé depuis 1967 et qui s'approche de ce que les économistes appellent "taux de chômage de plein emploi", la main-d'œuvre se fera plus rare. Cette situation devrait favoriser les jeunes diplômées et diplômés, les chômeuses et chômeurs, les travailleuses et travailleurs plus âgés désirant demeurer actifs et les personnes immigrantes qui veulent intégrer le marché du travail.

[Plus précisément], au cours des dix prochaines années, le marché du travail québécois aura besoin de 316 000 personnes pour répondre à la croissance de l'emploi. Il aura également besoin de plus de un million de personnes pour prendre la relève de celles qui prendront leur retraite. Au total, environ 1,4 million de personnes devront entrer ou retourner sur le marché du travail pour répondre aux besoins de celui-ci, ce qui correspond à plus du tiers des personnes qu'on y dénombrait en 2010. Qui occupera les postes à pourvoir?² »

Tout comme les autres secteurs d'emploi, l'économie sociale et l'action communautaire devra faire face à de nombreux défis. Parmi ceux-ci figure la prévision à moyen et long terme des départs à la retraite et la préparation de la relève par le transfert du savoir-faire des travailleurs expérimentés. C'est-à-dire qu'au quotidien, les gestionnaires du secteur devront composer avec :

- Le pouvoir d'attraction du secteur d'emploi lui-même et de ses 27 secteurs d'activité;
- La reconnaissance des métiers et professions liés au secteur d'emploi;
- La fidélisation des salariés et leur maintien dans de bonnes conditions de travail;
- Le renouvellement des salariés et des gestionnaires;
- La transmission des savoirs dans un contexte de départs à la retraite;
- La réponse à une demande sociale croissante (prestations des services);
- L'amélioration des conditions salariales et des conditions de travail.



EST-CE QUE L'ATTRITION EST PRISE EN COMPTE ?

On entend souvent dire que les besoins de main-d'œuvre ne seront pas aussi grands que prévu parce que les personnes qui quittent leur emploi ne sont pas toutes remplacées. Il faut garder à l'esprit que chaque année, parmi les quelque quatre millions d'emplois dénombrés au Québec, des centaines de milliers se créent pendant que des centaines de milliers d'autres disparaissent. Pendant que des postes disparaîtront à la suite notamment de départs à la retraite, d'autres seront créés ailleurs. La création de 316 000 postes au cours des dix prochaines années correspond à la différence entre l'ensemble des postes qui seront créés et ceux qui sont appelés à disparaître.

² Emploi-Québec (2011). *Le marché du travail au Québec. Perspectives à long terme 2011-2020*, p. 4.



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
ÉCONOMIE SOCIALE
ACTION COMMUNAUTAIRE

LE SAVIEZ-VOUS ?

En économie sociale et en action communautaire, une forte majorité (70 %) des gestionnaires envisagent le maintien en emploi de leurs employés âgés de 50 ans et plus. Parmi ceux-ci, 20 % se sont déjà dotés de stratégies pour assurer ce maintien, ce qui n'est pas le cas de 17 % des gestionnaires concernés.

Seuls 2 % des gestionnaires n'envisagent pas le maintien en emploi de leurs employés âgés de 50 ans et plus (4 % des gestionnaires n'étaient pas en mesure de répondre à la question et 24 % n'ont pas répondu à la question).

Plus du quart (27 %) des gestionnaires n'envisagent pas l'embauche de travailleurs expérimentés, quel que soit le secteur d'emploi occupé antérieurement. Plus du quart (28 %) se disent prêts à embaucher des travailleurs de 50 ans et plus issus du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, 20 % des travailleurs expérimentés issus du secteur privé, 18 % des travailleurs expérimentés issus du secteur public (42 % des gestionnaires n'étaient pas en mesure de répondre à cette question).

CSMO-ÉSAC (2012). *Les Repères en économie sociale et en action communautaire, panorama du secteur et de sa main-d'œuvre.*

LE NOUVEAU VISAGE DE LA RETRAITE

Dans un contexte où le vieillissement de la main-d'œuvre et le besoin croissant de travailleurs qualifiés sont les nouvelles réalités du marché du travail, on estime que les personnes expérimentées seront de plus en plus en demande dans les organisations. En effet, le tiers de la croissance de l'emploi entre 2006 et 2016 sera imputable aux personnes de 65 ans et plus.

L'amélioration générale de l'état de santé et l'espérance de vie qui se situe à 80 ans rendent possible le maintien en emploi sur une plus longue période qu'avant. La retraite a notamment été au centre des mesures prises dans le budget 2011 du gouvernement du Québec avec la mise en place de nouveaux paramètres pour la Régie des rentes du Québec (RRQ). Ces nouvelles mesures inciteraient d'ailleurs un travailleur québécois sur trois à retarder sa retraite selon un récent sondage³.

En comparant les intentions des répondants qui comptent réviser leur plan de retraite, l'âge moyen de la retraite visé par les travailleurs, qui se situait à 63 ans avant les nouvelles mesures, s'élève maintenant à 66,7 ans, une augmentation de presque quatre ans. Parmi les répondants qui souhaitent rester actifs plus longtemps, 26 % précisent qu'ils envisagent désormais de prendre leur retraite après 70 ans, alors qu'ils n'étaient que 9 % à y songer avant l'annonce des nouvelles mesures. Parmi ceux dont le revenu annuel est inférieur à 40 000 \$, 38 % se disent prêts à opter pour cette possibilité. Les travailleurs de 55 ans et plus sont plus enclins, dans une proportion de 35 %, à viser une retraite entre 66 et 69 ans. Seulement 6 % des travailleurs interrogés envisagent désormais prendre leur retraite avant 65 ans, alors que ce taux était de 45 % avant l'annonce des mesures. Par ailleurs, 20 % des répondants au sondage se disent en réflexion. Ce taux atteint 26 % chez les femmes.

Le 13 février 2012, la Régie des rentes du Québec a formé un comité d'experts qui doit avoir complété ses travaux d'ici la fin de l'année 2012. Son mandat s'inscrit dans une réflexion en profondeur menée par le gouvernement du Québec sur le système de retraite. Le comité se penchera sur le système de retraite québécois afin de l'améliorer pour qu'il soit viable et performant, tout en considérant les nouvelles réalités économiques et démographiques.

http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/regie/salle_presse/2012/Pages/20120213.aspx

Régie des rentes
Québec



Dans son budget présenté le 17 mars 2011, le ministre des Finances et du Revenu, Raymond Bachand, a annoncé certaines mesures visant à modifier la Régie de rentes du Québec. Les changements prévus entreront graduellement en vigueur au cours des prochaines années, notamment pour améliorer le financement des régimes de retraite, préserver l'équité intergénérationnelle et favoriser le maintien en emploi des travailleurs expérimentés.

http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/programmes/regime_rentes/modifications_rrq/Pages/budget-quebec_2011.aspx

³ Sondage CROP réalisé pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Le sondage a été réalisé en ligne du 23 au 25 mars 2011 auprès de 501 répondants actifs sur le marché du travail. La marge d'erreur n'était pas disponible. <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2011/03/30/001-retraite-sondage-quebec.shtml>

Au Canada, le visage de la retraite change également. Un sondage publié par la Financière Sun Life indique qu'à peine trois Canadiens sur dix prévoient prendre définitivement leur retraite à l'âge de 66 ans. Autre tendance à la hausse : 48 % des Canadiens prévoient prendre une retraite progressive en travaillant à temps partiel ou à la pige. Parmi ceux qui s'attendent à continuer de travailler après 65 ans, 61 % disent qu'ils le feront parce qu'ils le doivent, et seulement 39 % parce qu'ils le souhaitent.

L'étude signale aussi que bon nombre de Canadiens sont de plus en plus préoccupés par la situation économique actuelle et se demandent s'ils pourront épargner suffisamment d'argent. Ainsi, si pour 47 % des répondants la situation économique actuelle est au cœur de leurs inquiétudes, pour 44 % d'entre eux, c'est le remboursement de leurs dettes qui est la priorité absolue. Les Canadiens sondés ont aussi exprimé leurs craintes face à l'accroissement de l'endettement, l'augmentation des coûts des soins de santé, l'espérance de vie accrue et le manque de planification de la retraite. Bref, seuls 20 % ont mentionné que l'épargne en vue de la retraite était une priorité.

Il semble que la retraite soit devenue une période de transition graduelle pour un bon nombre de Canadiens.

Plusieurs personnes prévoient en effet continuer d'exercer une activité professionnelle pendant au moins quelques années après avoir laissé leur emploi principal. Ceci démontre que les travailleurs ne conçoivent plus la retraite comme un point fixe dans le temps, mais plutôt comme une étape de transition durant laquelle ils passent d'un emploi à temps plein à l'exploration de nouvelles possibilités et modalités d'emploi⁴.

« Pour plusieurs travailleurs expérimentés, la participation au marché du travail pourra donc prendre la forme d'un travail à temps partiel. »

Il est temps de passer à l'action⁵

Le vieillissement de la population constitue une occasion de mettre en valeur l'expérience et les compétences des travailleurs plus âgés et de leur offrir des possibilités d'emploi plus variées⁶. Le gouvernement fédéral a à ce sujet procédé à de nombreux changements de politiques afin de permettre une participation accrue des travailleurs plus âgés à la population active et de réduire les obstacles à leur maintien sur le marché du travail.

Parmi les modifications qui seront mises en œuvre, signalons :

- L'élimination du critère de cessation du travail, une mesure qui permettra aux individus qui sont toujours actifs sur le marché du travail de bénéficier d'une pension sans devoir cesser de travailler temporairement ni réduire leurs revenus ;
- L'augmentation des prestations pour les personnes qui retardent leur inscription au régime de pensions ;
- Des ajustements visant à permettre aux bénéficiaires de moins de 70 ans qui touchent des revenus de contribuer au Régime de pension du Canada et d'augmenter le montant de leurs prestations.

⁴ Karla Thorpe (Octobre 2008). *Harnessing the Power: Recruiting, Engaging, and Retaining Mature Workers*, Le Conference Board du Canada.

⁵ Cette section s'inspire du texte produit par le Conseil national des aînés (2011). *Consultations sur la participation au marché du travail des aînés et des personnes approchant de l'âge de la retraite et sur les relations intergénérationnelles*. En ligne sur : http://www.conseildesaines.gc.ca/fra/recherche_publications/marche_du_travail/participation_au_marche_du_travail.pdf

⁶ Forum des politiques publiques (Février 2011). *Vieillessement de la population active au Canada: Une conférence nationale sur les façons de maximiser les débouchés pour les travailleurs âgés*, Compte rendu.



LE SAVIEZ-VOUS ?

Pour les personnes qui atteignent aujourd'hui 65 ans, l'espérance de vie est de 83 ans chez les hommes et de 87 ans pour les femmes.

À compter de 65 ans, les hommes âgés ont maintenant 18 années de vie devant eux et les femmes au moins 22 années.

RESSOURCES



Vous souhaitez mettre en place des pratiques d'attraction et de fidélisation des employés ? Vous souhaitez développer un plan de relève dans votre organisation ? Les enjeux liés aux transferts des connaissances vous préoccupent ? Le *Guide ressources à l'intention des gestionnaires du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire* regroupe plus d'une dizaine d'outils et de ressources liées à la planification des ressources humaines.

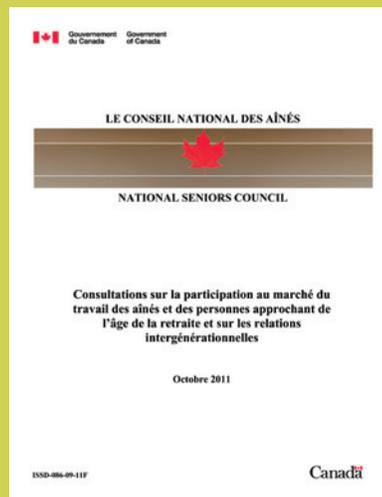
En ligne sur : www.csmoesac.qc.ca

En route vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un élément majeur à considérer dans le renouvellement des ressources humaines. La planification RH doit s'ouvrir aux employés de tous les horizons et de toutes les générations.

Le vieillissement de la main-d'œuvre suggère, par ailleurs, la mise en place de différentes interventions dans les milieux de travail. Cependant, celles-ci doivent s'appliquer dans le respect du choix des personnes et dans leur volonté de continuer à travailler, de réintégrer le marché du travail ou de prendre une préretraite ou une retraite.

RESSOURCES



À ce propos, voir les recommandations du Conseil national des aînés (2011). *Consultations sur la participation au marché du travail des aînés et des personnes approchant de l'âge de la retraite et sur les relations intergénérationnelles*.

En ligne sur :

http://www.conseildesaines.gc.ca/fra/recherche_publications/marche_du_travail/participation_au_marche_du_travail.pdf

Voir aussi le mémoire *Présâges*, préparé par la Fondation Berthiaume-du-Tremblay et présenté à la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus, 10 février 2012.

POURQUOI RECRUTER DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES EXPÉRIMENTÉS ?

- **Parce que** la rareté de main-d'œuvre qualifiée est de plus en plus préoccupante au Québec comme ailleurs. Pour compenser, les organisations devront désormais **maintenir** le plus longtemps possible en poste les travailleurs expérimentés. Elles devront aussi **séduire** cette main-d'œuvre qui ne prévoit pas une retraite ou une pleine retraite.
- **Parce que**, bien que le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire embauche des jeunes diplômés, ce bassin de main-d'œuvre est de moins en moins significatif et ne permettra pas de satisfaire les besoins de main-d'œuvre des 27 secteurs d'activité. En fait, depuis juillet 2011, la pyramide des âges a basculé. Le Québec compte désormais plus de personnes âgées de 65 ans et plus que de jeunes âgés de 15 ans et moins. Embaucher du personnel de qualité constituera l'un des plus grands défis des organisations.
- **Parce que** le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire est en « compétition » sur le plan du recrutement de la main-d'œuvre qualifiée, notamment avec les secteurs public et parapublic, pour les métiers et professions reliés au secteur à la santé et aux services sociaux.
- **Parce que** les retraités veulent travailler ! Souhaitant découvrir un nouveau milieu de travail, ils entreprennent souvent une seconde carrière tout en conciliant la famille, le travail, la retraite et la vie personnelle. L'offre de mesures de conciliation famille et travail ainsi que la satisfaction des salariés sont des avantages concurrentiels pour les organisations du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire⁷.

10 RAISONS POUR LESQUELLES LES RETRAITÉS VEULENT TRAVAILLER

- | | |
|--|---|
| 1 Être stimulés intellectuellement et apprendre | 6 Rester en forme physiquement et mentalement |
| 2 Faire quelque chose d'important | 7 Trouver une nouvelle vocation |
| 3 Revenir à des projets oubliés | 8 Demeurer productifs dans la société |
| 4 Trouver un équilibre plaisir/travail | 9 Faire une différence pour les autres |
| 5 Gagner de l'argent en faisant un travail qu'ils aiment | 10 Rester connectés et branchés |

Source : J. Sedlar et R. Miners (2007). *Don't Retire, Rewire*-2nd édition, traduction libre du CQRHT dans le *Petit Guide pratique pour les employeurs de l'industrie touristique*.

LES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE, PENSEZ-Y DANS VOS STRATÉGIES DE RECRUTEMENT !

Choisir des candidats expérimentés, c'est choisir l'expérience, la maturité, la stabilité, le savoir-être et le savoir-faire, les connaissances et la créativité.



LE SAVIEZ-VOUS ?

Les retraités qui reviennent sur le marché du travail le font souvent pour des raisons sociales.

Exploitez ce filon et n'hésitez pas à leur vendre votre mission et vos valeurs !



Que disent les travailleurs et travailleuses du secteur d'emploi sur l'attraction et l'intégration des 50 ans et plus ?

<http://www.youtube.com/watch?v=KhkehOuXa5I&feature=related>

⁷ Diane-Gabrielle Tremblay (2011). *Articulation emploi-famille : le secteur de l'économie sociale offre-t-il plus de mesures et pourquoi ?*, Alliance de recherche universités-communautés sur la gestion des âges et des temps sociaux, N°. 2011-4.

SI ON LEUR OFFRAIT DE FAIRE CARRIÈRE EN ÉCONOMIE SOCIALE ET EN ACTION COMMUNAUTAIRE ?

Au Québec, un gestionnaire sur trois refuse de prendre en considération des candidats d'un certain âge⁸. Les mythes sur les travailleurs expérimentés posent un véritable défi d'embauche. « Sur le plan de la main-d'œuvre et de l'emploi, un changement de culture s'impose. Les travailleurs qui avancent en âge doivent cesser d'être perçus comme n'ayant plus les capacités nécessaires pour la détention d'un emploi. Ils doivent faire partie du marché du travail au même titre que les plus jeunes⁹ ».



Aujourd'hui, la notion de diversité dans la gestion des ressources humaines est de plus en plus complexe. Qu'il soit question d'âge, de sexe, de culture, de religion, etc., les différences fondamentales entre les membres d'une même équipe sont nombreuses.

Cela dit, l'embauche de travailleurs d'expérience pourrait pallier, en partie, les difficultés de recrutement. Et en conséquence, les équipes de travail dans les organisations seront davantage multigénérationnelles.

COUP D'ŒIL SUR LES GÉNÉRATIONS PRÉSENTES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL EN 2012¹⁰

Les baby-boomers : nés entre 1946 et 1962, de 48 à 64 ans

Les « X » : nés entre 1962 et 1980, de 30 à 48 ans

Les « Y » : nés entre 1980 et 1990, de 20 à 30 ans

Les « C » : nés après 1990, moins de 22 ans



Que disent les travailleurs et travailleuses du secteur d'emploi sur le maintien en emploi et la fidélisation des employés de 50 ans et plus ?

http://www.youtube.com/watch?v=YTWi9efY_mM&list=UUaknzF12PQIqeEcOSWT1YQ&index=4&feature=plcp

⁸ Claude Castonguay et Mathieu Laberge (2010). *La longévité une richesse*, Québec, CIRANO, 113 p, réf, du 10 juin 2010, <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2010RP-01.pdf>.

⁹ CIRANO, 2010, p. 88.

¹⁰ Réseau de veille en tourisme. *Seniors, baby-boomers, générations X et Y - des clients, mais aussi des employés*. <http://veilletourisme.ca/2005/10/07/seniors-baby-boomers-generations-x-et-y-des-clients-mais-aussi-des-employes/>

LE MAINTIEN EN EMPLOI DES 50 ANS ET PLUS : UNE STRATÉGIE GAGNANTE !

Le fait de se concentrer sur les travailleurs expérimentés permettrait de retenir le personnel compétent et de limiter la rareté d'une main-d'œuvre qualifiée. Pour ce faire, les organisations doivent revoir leurs politiques et pratiques de ressources humaines en effectuant des plans de relève. Bien que certaines tensions entre les employés issus de diverses générations puissent émerger, de nombreux avantages peuvent tout de même en découler. Les organisations doivent, dans un premier temps, opter pour le maintien en emploi des travailleurs expérimentés. Les coûts reliés au recrutement et à la formation doivent être pris en considération par le gestionnaire.

Il ne faut pas oublier que le départ de personnel d'expérience et qualifié peut engendrer des pertes de savoirs et de mémoire organisationnelle. Les difficultés à transmettre la culture de l'organisation, les coûts rattachés aux départs assumés en partie par les organisations, la pression sur les travailleurs encore présents afin d'être plus productifs, la démotivation des employés et le déséquilibre de la pyramide des âges sont autant d'impacts négatifs auxquels peuvent s'attendre les organisations qui se séparent de leurs personnes expérimentées.

Recruter des travailleurs d'expérience

Bien que les travailleurs de 50 ans et plus puissent être une solution pour les gestionnaires devant renouveler leur main-d'œuvre, de nombreux préjugés sont associés à ces travailleurs. Certains de ces préjugés pourraient s'expliquer par une méconnaissance, plusieurs employeurs attribuant aux gens d'expérience ou *seniors* des caractéristiques négatives en matière de compétences et de qualités personnelles.



LE SAVIEZ-VOUS ?

Près de 45 % des nouveaux retraités du Québec ont moins de 60 ans. Il s'agit d'une situation qui contraste avec celle observée ailleurs au pays, comme dans les provinces de l'Ouest et en Ontario, où respectivement un peu plus de 25 % et 33 % des nouveaux retraités se classent dans ce groupe d'âge.

[www.stat.gouv.qc.ca/
publications/remuneration/
pdf2011/capsule_jan11.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2011/capsule_jan11.pdf)

L'ÂGISME, C'EST QUOI ?

On qualifie d'âgisme toutes les formes de discrimination, de ségrégation, de mépris fondés sur l'âge.

(Observatoire de l'âgisme)

Informez-vous sur les différentes facettes de l'âgisme et sur la campagne *L'âgisme, Parlons-en !*

www.aqg-quebec.org



Quelques mythes :

- Les travailleurs expérimentés exigent un salaire trop élevé ;
- Il devient difficile de rentabiliser l'investissement dans la formation, car les travailleurs expérimentés résistent au changement, se montrent incapables de maîtriser les nouvelles technologies et sont trop vieux pour apprendre ;
- La productivité des travailleurs expérimentés diminue avec l'âge et ils ne pensent qu'à leur retraite ;
- Les travailleurs expérimentés présentent un taux d'absentéisme et d'accident de travail élevé ;
- Les travailleurs expérimentés supportent mal d'être dirigés par des plus jeunes ou de travailler en équipe dans un contexte intergénérationnel.



En 2010, la population dont l'âge se situe entre 55 et 64 ans comporte 68 % d'utilisateurs réguliers d'Internet, alors que celle des 65 ans et plus s'y retrouve à 40%. Les aînés représentent aujourd'hui le groupe d'âge ayant la plus forte croissance sur le Web. Et pour la première fois de l'histoire du Québec, les 65 ans et plus constituent 15 % de la population, une proportion équivalente à celle des jeunes de moins de 15 ans.

Source : CEFRIO (été 2011).
Génération @ des aînés branchés et de plus en plus compétents avec les TIC.
En ligne sur : www.cefrio.qc.ca

De nombreuses recherches **démentent** les mythes associés à ce groupe de travailleurs. Ainsi, on remarque que les travailleurs d'expérience :

- Sont plus enclins que les jeunes à conserver leur emploi ;
- Reconnassent la nécessité de se recycler bien que leurs méthodes d'apprentissage diffèrent de celles des jeunes ;
- Sont plus productifs en raison de leur expérience ;
- Se préoccupent davantage de la qualité des produits et des services.



Nous devons combattre les préjugés existants envers les travailleurs expérimentés. Il faut changer nos lunettes, il faut tabler, comme nous le faisons, sur l'expérience.

Participant au groupe de discussion du CSMO-ÉSAC, automne 2011



En lançant sa campagne Défi Travail 50+, le Réseau FADOQ veut sensibiliser les employeurs à la richesse de l'expérience détenue par les travailleurs de 50 ans et plus. Leur contribution apparaît d'autant plus essentielle pour faire face aux besoins de main-d'œuvre. Plusieurs outils de sensibilisation ont été produits dans le cadre de cette campagne afin de mettre en évidence les atouts des travailleurs d'expérience. Vous êtes un employeur désireux de retenir vos travailleurs expérimentés et d'assurer la relève ?

Rendez-vous sur : <http://www.fadoq.ca/fr/Defense-des-droits/Travailleurs-d-experience/Defi-travail-50/>

Plusieurs employeurs considèrent positivement les travailleurs plus âgés, principalement lors de difficultés d'embauche. Car, lorsque ceux-ci sont motivés à rester sur le marché du travail, ils constituent un bassin intéressant pour combler les besoins de ressources humaines et de savoir-faire.

Cependant, à cet âge, la dynamique du travail se modifie : réorientation de carrière ou retraite progressive. Certains désirent ralentir la cadence et recherchent des conditions de travail plus flexibles et moins difficiles en ce qui concerne les horaires, le stress négatif et les efforts physiques. Forts de leur expérience, plusieurs sont intéressés à agir à titre de *coach* auprès des jeunes. De leur côté, les jeunes démontrent un vif intérêt pour les apprentissages et les transferts d'expériences intergénérationnels.



Je suis gestionnaire et j'ai 68 ans. J'ai engagé une nouvelle thérapeute l'an dernier, elle a 58 ans. À notre époque, je pense qu'il faut tenir compte que nous sommes en meilleure forme, que l'on vit plus longtemps et que l'on a besoin de continuer de s'impliquer socialement.

Il y a aussi la réalité qu'une majorité de citoyens continuent de travailler pour pouvoir se donner une qualité de vie. Je trouve qu'il est essentiel de revoir les règles de l'emploi à cet effet.

Pauline Lacroix, directrice, Hébergement L'Entre-Deux



LE SAVIEZ-VOUS ?

La plupart des Québécois prévoient travailler après leur retraite, et un bon nombre d'entre eux seront actifs sur le marché du travail par nécessité. Selon un récent sondage mené par Harris/Decima pour le compte de la Banque Scotia, 64 % des Québécois qui prévoient prendre leur retraite ont l'intention d'occuper un emploi pendant cette période de leur vie, principalement pour demeurer actifs mentalement et socialement. Toutefois, environ le tiers des Québécois prévoient travailler après leur retraite pour tout simplement pouvoir joindre les deux bouts.

COMMENT RECRUTER LES PERSONNES EXPÉRIMENTÉES ? LE MARKETING RH, VOUS CONNAISSEZ ?

Dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre, l'attraction, le maintien en emploi et la fidélisation deviennent des enjeux cruciaux pour les organisations du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la plus grande mobilité, les exigences plus grandes des travailleurs et la gestion intergénérationnelle comptent parmi les défis que doivent relever les gestionnaires.

L'attraction, le maintien en emploi et la fidélisation de la main-d'œuvre sont aujourd'hui une question de pérennité pour les organisations. Les ressources humaines devront être plus marketing... et le marketing devra se rapprocher des ressources humaines.

RESSOURCES

Le CSMO-ÉSAC offre aux regroupements une conférence-atelier sur le thème du marketing RH.

Informez-vous sur : www.csmoesac.qc.ca

QU'EST-CE QUE L'ATTRACTION ?

Amener les candidats potentiels à reconnaître l'organisation comme étant un milieu de travail agréable (au moyen d'une attitude positive à l'égard de l'organisation et la volonté de s'engager et d'investir de l'effort pour cette organisation).

QU'EST-CE QUE LA FIDÉLISATION ?

La fidélisation fait référence à un ensemble de pratiques visant à créer une implication affective de l'employé vis-à-vis de l'organisation.

« Rendez-vous visible ! Il est important de diffuser de l'information au moyen de multiples outils de recrutement. »

Créez votre image de marque employeur

Le positionnement employeur (image de marque organisationnelle) est la technique qui permet de se distinguer de la compétition, soit des autres employeurs, et de se faire remarquer du public cible, c'est-à-dire les chercheurs d'emploi.

Le positionnement est un élément extrêmement déterminant de la stratégie de communication et d'attraction organisationnelle.

L'identification de votre *valeur ajoutée* à titre d'employeur sur le marché de l'emploi constitue une étape préalable à l'application de diverses stratégies d'attraction et de rétention du personnel ou à la révision des pratiques de recrutement du personnel qualifié. Sachez bien identifier vos forces !

Par ailleurs, rendez-vous visible ! Il est important de diffuser de l'information au moyen des multiples outils de recrutement (sites de recherche d'emploi spécialisés, médias sociaux, journaux, etc.).

Une attraction accrue de candidats augmente non seulement les possibilités de pourvoir aux postes, mais permet aussi aux organisations d'être plus sélectives quant à la qualité des candidatures (profil, valeurs, etc.), ces dernières étant plus nombreuses et profilées en fonction de ce que vous recherchez.

Demandez-vous...

- Comment voulez-vous être perçu sur le marché des employeurs ?
- Quelle valeur ajoutée (p. ex. : offre de quatre semaines de vacances, horaire flexible, etc.) peut constituer un élément d'attraction pour la main-d'œuvre que vous recherchez ?
- Quelle est votre image employeur ? Quel est votre positionnement employeur (p. ex. : mesures de conciliation famille-travail exceptionnelles) ?
- Qu'est-ce que les candidats potentiels et les employés pensent de votre organisation ?
- Êtes-vous en concurrence sur le marché de l'emploi avec d'autres organisations qui recherchent les mêmes profils d'employés ?
- Comment pouvez-vous vous rendre visible auprès des chercheurs d'emploi et vous démarquer face à la concurrence employeur ?



Voici quelques exemples de positionnement employeur du secteur d'emploi.



Des employés heureux, c'est une des clés de notre succès. C'est pourquoi nous cherchons à faire de MEC un endroit où il fait bon travailler. Si vous cherchez un emploi qui vous donne plus qu'une paie, venez nous rencontrer.

Témoignages des employés :

« C'est très rare de travailler pour une entreprise qui veut avoir un impact positif sur la planète. » — Ursula

« Il y a un véritable esprit de famille au sein de l'équipe. » — Matt

http://www.mec.ca/Main/home.jsp?bmLocale=fr_CA



UNE ASSURANCE DENTAIRE,
C'EST BIEN. UN NOUVEAU
VELO, C'EST PAS MAL
NON PLUS !



MÊME LES GRIMPEURS
À TEMPS PLEIN
DOIVENT TRAVAILLER
À TEMPS PARTIEL



Emplois

Chez Équiterre, les valeurs de solidarité et d'équité ne sont pas simplement des idées abstraites, mais une réalité qui se vit quotidiennement. C'est pourquoi chaque employé peut profiter de conditions de travail exceptionnelles, tels la semaine de quatre jours, la possibilité de télétravail et les horaires flexibles.

Équiterre a une équipe dynamique de professionnels qui travaillent dans la convivialité et la collaboration pour cerner des problématiques, concevoir des solutions et en faire la promotion auprès des citoyens, des organisations et des décideurs.

Les employés d'Équiterre proviennent de divers milieux académiques et professionnels comme l'environnement, le développement international, le droit, l'anthropologie, l'agronomie, la communication, le droit, la science politique, etc. Évidemment, ils partagent les valeurs et la mission de l'organisation.

[http://www.equiterre.org/
emplois-stages-et-benevolat](http://www.equiterre.org/emplois-stages-et-benevolat)

SACHEZ SÉDUIRE LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES EXPÉRIMENTÉS !

Le renouvellement des équipes passe par la nécessité de rendre le secteur d'emploi « séduisant » pour aller chercher de nouvelles ressources.

Ainsi, vous êtes intéressé à recruter des personnes expérimentées ? Vous devez faire un affichage de poste ? Manifestez votre ouverture envers ces travailleurs et travailleuses ! Soyez visible, positionnez-vous comme employeur auprès des chercheurs d'emploi et de vos autres publics cibles.

- Mentionnez votre intérêt dans toutes vos communications et annonces publicitaires. Indiquez explicitement dans vos affichages que vous acceptez les candidatures des personnes de tout âge incluant les personnes de plus de 50 ans ;
- Évitez d'exclure cette catégorie de travailleurs avec des énoncés restrictifs, tels que « Démarrez une carrière chez nous ! » qui sous-entendent que le poste s'adresse uniquement à de jeunes travailleurs ;
- Diffusez vos offres dans des bureaux d'organismes professionnels, auprès d'organismes en employabilité¹¹ qui offrent des services d'aide à la recherche d'emploi aux personnes expérimentées, affichez vos offres dans les journaux dédiés à ce public cible ;
- Participez à des activités organisées par le réseau FADOQ de votre région.
<http://www.fadoq.ca/> ;
- Affichez votre intérêt pour les 50 ans et + lorsque vous participez à des activités de recrutement ;
- Présentez la diversité du profil de vos employés sur votre site Web. Si vous ne publiez que des photos de jeunes travailleurs, les personnes expérimentées pourraient conclure que vous ne recrutez que dans ce bassin ;
- La flexibilité et les mesures de conciliation sont importantes pour cette catégorie de travailleurs. Présentez vos mesures de conciliation et de flexibilité. Cela vous permettra d'acquérir une réputation de recruteur actif et de bon employeur de travailleurs expérimentés ;
- Soyez proactif ! N'attendez pas de recevoir des *curriculum vitæ*, explorez plutôt des créneaux inhabituels. Affichez vos postes aux endroits où se trouvent les personnes d'expérience de votre communauté (bibliothèques, centres communautaires, centres des loisirs, etc.).



¹¹ Consultez les sites suivants : <http://www.rsmo.qc.ca/>, <http://www.jobboom.com/votrecarriere/meilleuruweb/50ansetplus/#aide> ou <http://www.cc45plus.org/Mission-mandat-et-valeurs.html> pour repérer rapidement les organismes près de chez-vous.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Vous pouvez afficher vos offres d'emploi sur plusieurs ressources gratuitement :

<http://economiesocialequebec.ca>

Le portail de l'économie sociale est la porte d'entrée pour découvrir l'économie sociale au Québec. Ce site diffuse gratuitement les offres d'emploi des organisations du secteur.

www.netfemmes.cdeacf.ca

Ce site Internet mis en ligne par le Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine propose une rubrique des offres d'emploi publiées au cours des 30 derniers jours. Les offres d'emplois ne sont pas uniquement dédiées aux femmes !

www.arrondissement.com

C'est le portail de services de proximité indépendant de la ville de Montréal. Il a pour mission de favoriser l'achat local. Arrondissement.com vous permet d'afficher vos offres d'emploi du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire.

<https://www.facebook.com/#!/pages/Comit%C3%A9sectoriel-de-main-doeuvre%C3%89conomie-sociale-Actioncommunautaire/318776633416>

La page Facebook du Comité sectoriel de main-d'œuvre diffuse de l'information générale sur le secteur d'emploi. Vous pouvez y afficher vos offres d'emploi. Alors, devenez fan !



RESSOURCES

Le site Placement en ligne d'Emploi-Québec permet d'indiquer clairement que vous acceptez les candidatures des personnes d'expérience ? Il vous suffit de cocher la mention suivante :



« Cet employeur invite les personnes de 55 ans et plus à poser leur candidature ».

Les sites Web d'emplois ont créé une réelle révolution dans la façon de recruter des candidats. Parmi les innovations, des sites spécialisés voient le jour afin de cibler la main-d'œuvre expérimentée. C'est le cas du site **45plusjobs.com** qui cible la génération des *baby-boomers*.

À noter

La Charte des droits et libertés de la personne interdit la discrimination dans l'embauche, incluant celle fondée sur l'âge.

Or, le fait d'annoncer son ouverture à l'embauche des personnes de 50 ans et plus est plutôt un geste inclusif et tout à fait légal !

http://www2publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_12/C12.HTM

COMMENT LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES EXPÉRIMENTÉS PERÇOENT-ILS CE SECTEUR D'EMPLOI ?

Une récente enquête¹² a notamment permis de mieux connaître le poulx des Canadiens sur le recrutement des employés en fin de carrière (employés qui travaillent déjà dans les secteurs public ou à but lucratif, ou qui ont récemment quitté ces secteurs pour prendre leur retraite). Cette étude démontre que parmi l'ensemble des répondants, 57 % planifient chercher un emploi après leur retraite et que 64 % envisageraient un nouvel emploi ou une nouvelle carrière dans le secteur communautaire. Par ailleurs, 66 % des participants n'avaient pas pensé à travailler dans le secteur communautaire avant de répondre au sondage. Parmi les commentaires des répondants, on peut lire :

« Je crois que le secteur communautaire devrait s'adresser aux fonctionnaires qui prennent leur retraite » ; « Je ressens un regain d'énergie lorsque je pense à la possibilité de prendre ma retraite et de travailler pour la collectivité au sein d'une organisation communautaire – ce serait vraiment une occasion de redonner à la collectivité ce que j'ai reçu. »

Ainsi, 77 % des répondants considèrent que ces emplois contribuent à la collectivité (en travaillant pour une cause) ; 74 % mettent de l'avant que ce travail est stimulant et intéressant ; près de 69 % croient que ce travail correspond aux valeurs personnelles ; 65 % soulignent qu'on y travaille en équipe ; près de 59 % mettent l'accent sur les conditions de travail souples ; 51 % croient que les organisations sont plus petites et plus simples ; et enfin, 50 % soulèvent les bonnes relations avec les gestionnaires et les collègues.

SÉLECTION ET EMBAUCHE : VOYEZ AU-DELÀ DU CURRICULUM VITÆ

Vous avez devant les yeux le *curriculum vitæ* d'un travailleur expérimenté qui n'a jamais travaillé dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire. Est-il trop risqué de l'embaucher ? Pas nécessairement puisque plusieurs compétences sont transférables.

En fait, si l'expérience professionnelle du candidat expérimenté peut être réinvestie dans un emploi du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, il en est tout autant de son expérience de vie. Ses activités sociales, ses loisirs, ses valeurs et ses passions constituent autant d'indices quant au type d'emploi susceptible de l'intéresser. Il faut aussi réussir à saisir les motivations personnelles et les intérêts de ce nouveau retraité. Pour ce faire, le *curriculum vitæ* ne suffit pas, mieux vaut miser sur une entrevue !

Exemples de compétences transversales

Élaine est une jeune retraitée. Elle a travaillé 38 ans comme secrétaire dans une université. Elle aime rencontrer des gens, partager ses connaissances, adore faire la cuisine et souhaite faire un petit plus dans sa communauté.



Elaine travaille maintenant à temps partiel dans une entreprise d'économie sociale où l'on vend des fruits et légumes biologiques.

Simone a travaillé comme enseignante au primaire. Elle souhaite désormais partager ses connaissances auprès des adultes.



Simone travaille maintenant dans un organisme communautaire dans le secteur de l'alphabétisation. Elle aide des personnes à apprendre à lire et offre un grand soutien aux autres employés. Elle a plus d'un truc dans son sac !

Rémi a travaillé comme journaliste dans un grand quotidien. Il aime communiquer et diffuser de l'information.



Rémi travaille aujourd'hui comme journaliste dans une radio communautaire.

Guillaume vient de prendre sa retraite comme organisateur communautaire dans un CLSC.



Guillaume est aujourd'hui coordonnateur d'une maison de la famille dans sa région natale.

Victor est un ex-directeur d'école. Il aime se dépasser et voir des résultats concrets.



Victor est gestionnaire d'une entreprise d'insertion qui aide les jeunes à s'intégrer sur le marché du travail.

Philippe a été chargé de projet en communication dans la fonction publique. Il a toujours été bénévole dans des organismes environnementaux.



Philippe est aujourd'hui organisateur d'événements dans un organisme relié au secteur de l'environnement.

UNE ENTREVUE BIEN PRÉPARÉE

Vous avez devant vous une personne mature qui a beaucoup d'expérience de travail : abordez franchement les similitudes et l'écart entre le poste à combler et ses expériences antérieures, qu'elles soient professionnelles ou personnelles. Par exemple :

- Questionnez le candidat sur ses intérêts et ses loisirs, et sur les raisons qui l'ont incité à postuler. Ses réponses peuvent vous surprendre. Cependant, ne tenez surtout pas pour acquis qu'il est surqualifié ;
- Vous craignez que les exigences physiques de l'emploi soient trop élevées ? Vérifiez-le avec le candidat ! Plusieurs de ces travailleurs sont en forme et souhaitent profiter de leur travail pour le demeurer ;
- Au moment d'interroger le candidat à propos de ses attentes quant à l'horaire de travail, profitez-en pour exposer vos conditions de travail ;
- L'entrevue est aussi une occasion de vous faire valoir en tant qu'employeur de choix. En plus de la flexibilité, vous avez probablement beaucoup à offrir : une mission basée sur des valeurs, une gouvernance démocratique active, une ambiance conviviale, un contact avec le public, un environnement de travail intéressant, etc.

Besoin de quelques conseils en ce qui concerne les entrevues ?

Formations RH vous offre 17 capsules Web
sur la gestion des ressources humaines.

En ligne sur : <http://www.formationrh.ca/fr/>

InfoRH est une cyberressource polyvalente conçue pour aider les gestionnaires, le personnel et les membres des conseils d'administration à mieux comprendre, aborder et gérer les enjeux RH dans les organisations communautaires. Que vous cherchiez des conseils pour le processus d'embauche, de l'information sur la législation du travail ou des modèles de politiques RH à télécharger, sur infoRH vous trouverez facilement ce que vous cherchez grâce à une navigation intuitive, un langage clair et des outils et modèles intégrés. Survol d'infoRH sur conseilrh.ca

<http://www.youtube.com/watch?v=GGE9iEPcvig&list=UUTlaCk8SkXY9FczOxMcAHkw&index=1&feature=plcp>

FORMATIONS WEB
EN RESSOURCES
HUMAINES



COMMENT MAINTENIR EN EMPLOI ET FIDÉLISER VOS EMPLOYÉS DE PLUS DE 50 ANS ?

Soyez un employeur de choix !

La période d'accueil et d'intégration de ce nouvel employé est un moment clé pour le rassurer et établir une relation durable avec lui. Un accueil personnalisé, la transmission des valeurs de votre organisation, un entraînement structuré et un engagement actif des autres membres du personnel lors de l'intégration constituent des valeurs sûres. Vous envoyez alors le message à l'employé que vous souhaitez vraiment l'intégrer à votre équipe et lui faire partager la mission de l'organisation.

La prolongation de la vie professionnelle

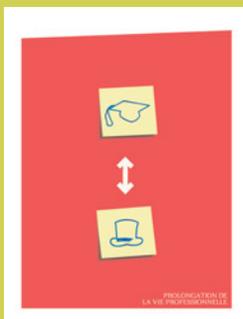
Il s'avère fort important pour les employeurs de conserver leur main-d'œuvre qui a acquis, au fil du temps, une expertise difficilement remplaçable. Deux moyens sont prônés pour atténuer cette difficulté. Une première solution est de retarder, avec l'aide d'un plan de fin de carrière et des pratiques de ressources humaines adaptées, le départ des employés qui ont atteint l'âge de la retraite. Une deuxième solution est de créer un environnement propice au partage de connaissances entre les différentes générations d'employés.

L'élaboration d'un plan de fin de carrière valorise le travail de l'employé expérimenté afin que la dernière étape de son parcours professionnel soit une expérience enrichissante d'un point de vue personnel et organisationnel. Ce plan est réalisé dans l'optique de concilier les attentes de l'employé face à la fin de sa carrière et les besoins de l'organisation.

Échangez ! Lors de votre entretien avec le travailleur expérimenté, demandez-lui quand il compte quitter l'organisation. Vérifiez s'il peut rester en poste plus longtemps en lui offrant différentes avenues (p. ex. : flexibilité des vacances, etc.).



RESSOURCES



À ce propos, consultez le guide intitulé *Prolongation de la vie professionnelle* réalisé par le Regroupement des jeunes chambres de commerce avec la participation d'Emploi-Québec sur : www.rjccq.com

LE SAVIEZ-VOUS ?

La majorité des travailleurs expérimentés du secteur d'emploi **ne prévoient pas prendre une pleine retraite**, ce qui s'explique par leur situation financière, la volonté de demeurer actifs et d'avoir une vie sociale, et le fait que l'identité est fortement reliée à l'emploi.

La décision de demeurer en emploi pour les travailleurs d'expérience du secteur relève de la reconnaissance par l'employeur du travail exercé, de la démonstration et de l'intérêt de l'employeur par rapport à ce que font les travailleurs expérimentés ; du développement, par le travailleur d'expérience, d'un sentiment d'appartenance à l'organisation (intérêt pour la pérennité) ; et, finalement, de l'intérêt face aux fonctions exercées au sein de l'organisation.

CSMO-ÉSAC (2011). *Le maintien en emploi et l'intégration des travailleurs et travailleuses de 50 ans et plus dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire*. Rapport de recherche, 39 pages. En ligne sur : www.csmoesac.qc.ca

Le maintien en emploi

Par ailleurs, le *Guide de rétention du personnel destiné aux entreprises du secteur des technologies de l'information*¹³ propose quatre grandes étapes pour implanter un programme de rétention du personnel :

- Analyser la rétention du personnel ;
- Concevoir le programme de fidélisation des employés ;
- Implanter le programme ;
- Évaluer le programme et apporter des correctifs.

Cette pratique s'accompagne de 14 outils, de conseils et de références utiles afin d'aider les gestionnaires à retenir leurs employés expérimentés.

Lorsque nous sommes arrivés à la mi-temps de notre vie, nous savons un peu plus ce que nous voulons et ce que nous ne voulons pas. Nous avons développé une meilleure connaissance de nous-mêmes ; de ce qui répond à nos besoins. Nous savons également reconnaître nos limites.

C'est à chacun de nous de contribuer à ce que notre emploi soit en cohérence avec ce qui donne du sens à notre vie professionnelle. Je crois qu'il est nécessaire de s'impliquer dans son milieu de vie au travail afin d'améliorer et de maintenir une ambiance de qualité.

Depuis peu, je fais partie d'une nouvelle équipe de travail qui me fait croire, pour l'avoir expérimenté, qu'il est possible d'être heureux et en harmonie dans son milieu de travail.

Chantal Gagnon, conseillère en emploi, Transition emploi

IMPLANTER DES PRATIQUES POUR RENDRE LA FIN DE CARRIÈRE PLUS ATTRAYANTE DANS VOTRE ORGANISATION

Les pratiques suivantes peuvent faciliter la rétention de personnel d'expérience en rendant le milieu de travail plus attrayant.

Travail mobilisateur

Veillez à ce que l'employé d'expérience ait une certaine autonomie dans l'exécution de ses tâches et à ce que son travail soit valorisé.

Formation adaptée

Valorisez l'accès de tous à la formation afin de vous assurer que les modes de transmission de cette formation sont adaptés au personnel ciblé. L'employé d'expérience a besoin de sentir qu'il maîtrise son environnement de travail et qu'il possède les compétences nécessaires pour y être efficace.

Mobilité adéquate

Certains employés d'expérience souhaitent changer de poste, soit par goût de relever de nouveaux défis, soit parce qu'ils ont toujours aimé le changement et veulent maintenir la mobilité à laquelle ils sont habitués. Assurez un accès équitable pour tous à la mobilité dans votre organisation.



Les gestionnaires doivent faire des compromis sans pour autant mettre l'organisation en péril. Ces compromis visent à ne pas demander aux travailleurs expérimentés « plus qu'ils ne peuvent donner ». Il est nécessaire de développer la culture du respect de l'employé et de combattre l'âgisme. Par ailleurs, les gestionnaires doivent prendre en compte toutes les catégories d'âge.

Propos tenus par un gestionnaire du secteur d'emploi dans le cadre des groupes de discussion du CSMO-ÉSAC en octobre 2011.

Dans mon entreprise, il n'y a pas réellement de mesures incitatives pour un maintien en poste au moment d'une retraite. Le conseil d'administration devra se pencher sur la question prochainement et évaluer les conditions ou incitatifs à mettre en place pour assurer une relève dans les meilleures conditions possibles.

Directeur général d'une entreprise d'aide domestique

La conciliation travail-retraite ?

Qu'il s'agisse de jouer le rôle de grands-parents, de participer à une activité familiale ou de se présenter à un rendez-vous chez le médecin, les personnes de plus de 50 ans apprécient que leur employeur tienne compte de leurs priorités et obligations. Multipliez les possibilités d'aménagement du temps de travail (horaires flexibles, temps partiel, temps partagé, prolongation des vacances, retraite progressive, etc.). N'oubliez toutefois pas les mesures prévues pour les autres travailleurs.

En réponse aux défis de la conciliation travail-famille (CTF), il est à noter que le gouvernement du Québec travaille à la conception d'une norme sur la conciliation travail-famille. Cette norme sera incitative, c'est-à-dire qu'elle fournira un soutien aux entreprises soucieuses d'offrir des mesures de conciliation à leur personnel. Les organisations pourront en effet, selon les critères établis, obtenir une certification du Bureau de normalisation du Québec. Parmi les mesures menant à la certification, mentionnons la mise sur pied d'un comité de CTF, une offre de formation aux membres de l'équipe, des mesures novatrices dépassant la Loi sur les normes du travail, telles que l'offre d'un programme d'aide aux employés afin d'aider les personnes aux prises avec des problèmes de CTF. Enfin, les mesures de CTF sont de nature à réduire les taux de roulement, les absences et le stress, procurer une plus grande satisfaction au travail et favoriser une plus grande productivité au travail (BNQ, 2010). <http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/norme/Pages/index.aspx>

LA FLEXIBILITÉ : UNE FORCE DANS LE SECTEUR D'EMPLOI DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

Un grand nombre de travailleurs d'expérience en emploi ou qui souhaitent réintégrer le marché du travail ne veulent pas nécessairement un emploi à temps plein ou un horaire de travail fixe. Leurs attentes sont diverses. Vous devrez certainement songer à une réorganisation du travail.

Par ailleurs, les personnes en mi-carrière désireront jouir de cette flexibilité pour s'occuper de leurs adolescents, de leurs parents et pour avoir du temps de loisir. Pour les employeurs, le fait d'accorder à tous les employés une certaine flexibilité dans les horaires de travail rejoindra un grand nombre d'entre eux. Il en est de même pour les programmes de formation et de développement de carrière, pour les marques de reconnaissance, pour les formes d'organisation du travail qui laissent une certaine place à l'autonomie et à l'initiative, lesquels ne peuvent qu'être bénéfiques à la plupart des employés et accroître le sentiment de loyauté. Les bonnes pratiques étendues à l'ensemble des employés évitent le risque de rompre l'équité dans le traitement des individus et nivellent les différences attribuables à la diversité d'âge des employés¹⁴.



Sur la photo : Patricia Goyette et Lise Loranger, AQDR des Chenaux.

J'ai 51 ans et je suis sur le marché du travail depuis huit ans. J'ai eu la chance d'avoir des expériences de vie et de bénévolat qui cadraient bien avec un emploi dans le milieu communautaire. Je n'ai donc pas eu à retourner suivre une formation professionnelle. Je crois que le milieu communautaire convient bien à l'intégration et au maintien des travailleurs et travailleuses de plus de 50 ans.

Plusieurs postes sont à temps partiel, ce qui permet, d'après moi, d'effectuer plus facilement un retour progressif sur le marché du travail. Personnellement, je compte bien travailler jusqu'à 65 ans, car ayant été longtemps absente du travail, je n'ai évidemment pas un fonds de pension qui me permettrait de quitter plus tôt. Cependant, seule une difficulté financière pourrait faire en sorte que je continue à travailler après 65 ans.

Le travail que je fais présentement me convient très bien. Les horaires flexibles et les longs congés l'été ajoutent à l'intérêt de mon poste. La dimension humaine du travail est aussi très importante. J'ai une collègue de travail de 30 ans et nous nous complétons très bien. La différence d'âge ne semble pas déranger les jeunes travailleurs et travailleuses que je côtoie. Au contraire, lorsque l'intergénérationnel se vit dans le respect, comme dans ma situation, la collaboration est davantage fructueuse et créative.

Lise Loranger, coordonnatrice,

Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées (AQDR) des Chenaux

FAUT-IL RÉORGANISER LE TRAVAIL POUR L'ADAPTER AUX ATTENTES ?

Le climat de travail vient en tête de liste des préoccupations de la personne expérimentée en emploi ou qui souhaite réintégrer le marché du travail. Or, un bon climat, ça se cultive ! Une organisation souple qui mise sur les forces des membres de l'équipe, des mécanismes de communication efficaces et des pratiques de reconnaissance adaptées constituent des valeurs sûres pour promouvoir un environnement de travail agréable.

Réorganiser le travail

En fait, il semble que les travailleurs de plus de 50 ans préfèrent souvent qu'on les traite au même titre que les autres employés de l'organisation. Pour eux, c'est une question d'équité ! C'est ainsi que plusieurs organisations en ont profité pour réorganiser le travail de façon stratégique : certaines ont su mettre à profit leurs travailleurs plus âgés pour qu'ils agissent comme mentors auprès des jeunes employés ; d'autres encore ont établi un dialogue entre leurs travailleurs expérimentés et les plus jeunes pour qu'ils partagent eux-mêmes les tâches de façon à tenir compte de leurs forces respectives.

De nombreuses organisations fonctionnent avec un effectif restreint, et chaque membre du personnel joue un rôle déterminant, d'où l'importance de la fidélisation des employés. Lorsque des employés très « performants » quittent l'organisation, celle-ci risque non seulement de subir des pertes de « productivité », mais également de devoir engager des coûts importants pour remplacer ces personnes. Le maintien du moral du personnel contribue à la fidélisation. Une communication efficace est l'une des meilleures façons d'y arriver. Il est essentiel que les gestionnaires entretiennent un dialogue soutenu avec les membres du personnel pour les tenir au courant des faits nouveaux dans l'organisation, les féliciter et les encourager.

La reconnaissance et la formation : songez-y !

La reconnaissance de la contribution d'un employé est une pratique de gestion qui a fait ses preuves. Pour en faire un levier de mobilisation efficace, certaines règles de base s'appliquent à tous les employés. L'organisation devra innover : ce qui sera vu comme une marque de reconnaissance par un travailleur de 20 ans peut être perçu différemment par un employé de 50 ans. Il faut donc manifester votre reconnaissance en fonction des destinataires.

Le Carrefour jeunesse-emploi du comté Nicolet-Yamaska et MRC Bécancour a souligné les 15 années de service de M^{me} Annie Richard, directrice générale, et de M. Philip Powers, agent de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse. Pour ce faire, ils ont eu droit à une « Journée choucou » incluant un avant-midi rempli de surprises (massage, gâteries et ballons...) ! Bravo et merci d'être là depuis la toute première année de notre Carrefour jeunesse-emploi.

Paru sur la page Facebook du Carrefour jeunesse-emploi

Les gens s'attendent à être reconnus et à être remerciés pour le travail qu'ils font. Ce n'est pas nécessairement une reconnaissance pécuniaire qu'ils attendent. Bien au contraire, la reconnaissance non financière est bien plus puissante. Un simple « merci », « bonjour », des félicitations à tous les membres de l'équipe de travail : voilà des choses très simples, mais qui font toute la différence !

Afin d'encourager une contribution significative, la reconnaissance doit se manifester sous forme de rétroaction et être communiquée au moment opportun. Les pratiques de reconnaissance gagnent en efficacité lorsqu'elles sont diversifiées et personnalisées en fonction des catégories de travailleurs.

Qui a dit qu'on ne peut plus apprendre après 50 ans ?

Le seul fait qu'un retraité décide de revenir au travail ou d'occuper un poste différent de celui auquel il a consacré sa carrière témoigne déjà une certaine ouverture vis-à-vis de l'apprentissage. Qu'il s'agisse d'améliorer la qualité du service à la clientèle, de revoir un processus de travail ou de maîtriser un nouveau logiciel, les occasions d'offrir de la formation aux employés expérimentés peuvent prendre différentes formes.



Tous les employés bénéficient d'un montant donné par l'organisation afin qu'ils se perfectionnent par des activités de formation. Un comité de ressources humaines, mis sur pied par le conseil d'administration, nous a permis d'identifier, à l'interne, des personnes qui pourraient occuper des postes clés en cas de départs.

Rayna Goldman, directrice générale, Santropol Roulant



LE SAVIEZ-VOUS ?

L'aptitude à apprendre ne s'éteint pas avec l'âge. En fait, apprendre tout au long de la vie est un droit fondamental, pour tous, femmes et hommes et à tout âge. C'est aussi une nécessité à notre époque. Un gage d'employabilité en quelque sorte. Alors, à vous de jouer !

LA GESTION DES ÂGES

Le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire est concerné par la gestion des âges. La pyramide des âges de certains secteurs laisse présager des départs massifs, ce qui amènera des difficultés de recrutement, d'intégration, de formation des nouveaux salariés, des problèmes de qualifications, etc.

En économie sociale et en action communautaire, les secteurs d'activité suivants sont plus nombreux à avoir des ressources humaines âgées de 50 ans et plus¹⁵:

- Santé et services sociaux ;
- Petite enfance ;
- Emploi, insertion sociale, intégration sociale et professionnelle ;
- Loisir, sports et tourisme social ;
- Promotion et défense des droits ;
- Action bénévole ;
- Culture.

LA COHABITATION ENTRE LES GÉNÉRATIONS !

Chaque génération se caractérise par des façons différentes de travailler ainsi que par des valeurs distinctes en ce qui a trait à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle. Or, il a été démontré que la gestion des différences et des similitudes entre les générations peut optimiser le rendement opérationnel et améliorer l'environnement de travail. Des études¹⁶ suggèrent aussi que les milieux de travail multigénérationnels peuvent tirer profit de séances de formation destinées à la direction et d'ateliers destinés aux employés en vue d'éliminer les préjugés fondés sur l'âge et d'aider les gestionnaires à résoudre les conflits intergénérationnels.

Au rythme où progresse la technologie, on a parfois l'impression que des centaines d'années séparent les *baby-boomers* de la génération Y. De plus, ces générations ont un rapport fort différent au temps et au travail. Pourtant, les exemples de cohabitation réussie démontrent que le choc appréhendé peut être évité si on porte une attention particulière au savoir-être et que l'on met en valeur le savoir-faire de chacun. Il doit y avoir une volonté permanente d'organiser la rencontre entre les générations puisque c'est en travaillant ensemble que les choses se transmettent. C'est en partageant un projet commun qu'on se sent utile¹⁷.

La cohabitation est souvent plus facile dans les petites organisations où les membres de l'équipe de travail sont plus proches de l'action, où le sentiment d'être dans le même bateau s'est développé, où l'on est souvent plus axé sur le résultat, où le mode essai-erreur est plus naturel et où la polyvalence et l'autonomie sont de rigueur.

¹⁵ Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (2012). *Les Repères en économie sociale et en action communautaire, panorama du secteur et de sa main-d'œuvre.*

¹⁶ Rena Shimoni, Doug Scotney, Megan Cohoe-Kenney, Amy Maginley (2010). *Facilitating the Retention and/or Re-Entry of Mature Workers in the Workplace: A Mature Worker Study*, Bow Valley College, n.d.

¹⁷ Anais Chabot (12 octobre 2010). Comment faire cohabiter les générations ? *La presse affaires*, Propos de Jean-François Rougès, consultant au Groupe Forest et doctorant en management de l'Université Laval. En ligne sur : <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca>

QUE DISENT LES JEUNES TRAVAILLEURS DU SECTEUR SUR LES EMPLOYÉS EXPÉRIMENTÉS DE L'ÉSAC ?

Les travailleurs expérimentés sont la mémoire de l'organisation. Les travailleurs expérimentés, maintenus en emploi, peuvent informer les jeunes sur l'historique du secteur puisqu'ils se sont investis dans l'organisation, ils peuvent guider les jeunes membres de l'équipe dans l'apprentissage et l'adaptation de l'organisation. Dans un contexte intergénérationnel, il faut tabler sur le partage.



Propos des jeunes lors de la tenue des groupes de discussion à l'automne 2011

Dans un monde du travail en redéfinition où se côtoient *baby-boomers*, génération X et autres, le terme intergénérationnel est à l'ordre du jour. Apprendre à connaître les valeurs de chacun et leurs attentes envers leur milieu de travail constitue la base de relations harmonieuses.



Sur 18 membres du personnel, 16 ont 50 ans et plus et je n'y vois que des avantages... quoi que nous sommes très heureux de pouvoir partager nos opinions avec nos deux « jeunes » de 44 et de 46 ans !

Les membres de mon personnel sont dévoués, motivés, autonomes, fiables, consciencieux et des plus reconnaissants et fidèles ! En effet, je n'ai pas de taux de roulement. Ma plus ancienne employée a 17 ans d'ancienneté, soit l'âge de la fondation de notre organisme. Quatre autres ont 10, 9, 8 et 7 années d'ancienneté. Les autres sont arrivés par la suite (en 2007) avec ICTA (Initiative ciblée pour les travailleurs âgés) et sont toujours avec nous, malgré les interruptions de services et le stress causé par chaque fin d'entente. Ils ne veulent pas travailler ailleurs ! Il faut dire que j'ai mis de bonnes conditions de travail en place, à défaut d'avoir des salaires compétitifs avec le réseau public ! Horaires flexibles, temps partiel si requis, congés personnels, vacances majorées après cinq ans, assurances collectives, REER collectif, etc.

Par-dessus tout, je crois que la confiance que je leur porte et la reconnaissance que je leur démontre, ainsi que l'ambiance de travail sont des facteurs essentiels pour favoriser la fidélisation de nos ressources humaines, de nos compétences et de nos talents.

Hélène Béland, directrice générale, Service de transition en emploi (organisme communautaire en employabilité pour les personnes de 45 ans et plus) et présidente du Comité consultatif des travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus

LE PARTAGE DES CONNAISSANCES : UNE STRATÉGIE GAGNANTE !

Le partage des connaissances permet de :

- Diminuer les dépenses de formation ;
- Préserver l'expertise et maintenir le rythme au travail ;
- Réduire le choc de la perception des différences entre les générations ;
- Améliorer la cohabitation et la synergie intergénérationnelles.

Le mentorat est une source d'inspiration exceptionnelle de plus en plus populaire !

Le mentorat est basé sur une relation professionnelle à long terme entre un mentor qui répond aux besoins spécifiques d'une personne moins expérimentée. Cette relation est conçue en fonction d'objectifs liés au développement personnel et professionnel du mentoré.

Pourquoi considérer le mentorat dans mon organisation ?

Le mentorat est une excellente façon pour un mentor expérimenté de transmettre :

- Ses connaissances et ses compétences ;
- Les valeurs et la mission de l'organisation (la culture organisationnelle) ;
- Ses pratiques professionnelles ;
- Des méthodes efficaces de travail ;
- Des explications sur l'historique de l'organisation.



Le mentorat : La croisée des chemins de la FADOQ est un guide qui peut vous aider à favoriser l'échange entre les travailleurs d'expérience et les individus récemment arrivés sur le marché du travail ou en voie d'intégrer un nouvel emploi.

[http://www.fadoq.ca/fr/Defense-des-droits/
Travailleurs-d-experience/Mentorat/](http://www.fadoq.ca/fr/Defense-des-droits/Travailleurs-d-experience/Mentorat/)

Par ailleurs, dans le cadre de la campagne Défi travail 50 +, ce site regorge d'outils qui peuvent vous aider à y voir plus clair.

On a transformé l'organisation du travail, entre autres parce qu'on a fait le constat que les employés ne s'intègrent pas tout seuls. On a créé un fonctionnement par équipe de travail où on mêle un travailleur sénior et un travailleur junior. Les nouveaux employés rencontrent des membres expérimentés de l'équipe pouvant leur parler de l'histoire de l'organisation et on insiste aussi sur la place qu'occupe notre organisation au sein du mouvement de l'économie sociale.

Josée Gaudreault, agente de développement organisationnel, Bâtir son quartier

Les avantages du mentorat

- Une stabilité accrue de l'organisation ;
- Une meilleure rentabilité ;
- Une réduction du roulement de personnel ;
- Une motivation élevée du personnel ;
- Une satisfaction améliorée de l'équipe de travail ;
- Une capacité de planifier les retraites.

Le mentorat permet :

- D'aider le nouvel employé à acquérir de nouvelles connaissances ou habiletés requises pour le poste ;
- De fournir un soutien à son développement de carrière.

EN BREF...

Le maintien en emploi des travailleurs d'expérience constitue une valeur ajoutée pour votre organisation. Toutefois, si vous devez embaucher, voici quelques conseils utiles.

Bien accueillir et intégrer

Une personne nouvellement embauchée appréciera qu'on l'aide à s'intégrer dans son nouveau milieu de travail, qu'on lui accorde du temps pour lui transmettre la mission, l'histoire, les valeurs de l'organisation, etc. Elle souhaitera connaître les attentes de son employeur, la vie démocratique, la fonction précise qu'elle occupera, la politique de conditions de travail de l'organisation, etc.

Offrir de bonnes conditions de travail

Les employés aiment la souplesse des horaires et le respect de leurs disponibilités. Présentez les conditions relatives à l'emploi.

Mettre en place une véritable politique de reconnaissance

Les initiatives suivantes peuvent favoriser grandement l'établissement d'un bon climat de travail :

- Formez et informez l'ensemble de vos employés ;
- Donnez de l'information générale sur l'organisation, votre mission, vos produits et services. Des employés bien informés rendent votre organisation plus performante ;
- Assurez le transfert des connaissances ;
- Établissez un processus de communication, insistez et réaffirmez effectivement que la contribution des employés a un impact sur les résultats de l'organisation ;
- Favorisez la cohabitation générationnelle et encouragez les échanges entre les employés.



On essaie d'encourager les employés à s'épanouir au sein de l'organisation, par un changement de poste par exemple.

Édith Cyr, directrice générale,
Bâtir son quartier

« Les employés aiment la souplesse des horaires et le respect de leurs disponibilités. Présentez les conditions relatives à l'emploi. »



CONCLUSION

La conjoncture indique clairement que les employeurs, peu importe le secteur d'emploi, auront un défi majeur à relever dans les prochaines années en termes de gestion des âges. Ceci constitue certes une occasion à saisir pour le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire qui éprouve, lui aussi, de la difficulté à recruter de nouveaux employés qualifiés et à retenir ceux et celles déjà en poste.

Parallèlement, d'autres défis se posent aux gestionnaires des organisations du secteur. Outre la gestion des ressources humaines, l'amélioration des conditions de travail, la cohabitation inter-générationnelle et le marketing RH, le véritable défi est de devenir un secteur d'emploi reconnu et « attirant » pour les travailleurs expérimentés.

Il est permis de croire, tout en respectant les choix de chacun, qu'il y aurait place pour une plus forte participation des travailleurs expérimentés dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire. Cette situation pourrait répondre à la fois aux besoins de main-d'œuvre des organisations et à ceux des travailleurs d'expérience. Afin de s'assurer de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, les organisations devront compter sur des travailleurs de toutes les générations parmi leurs effectifs. Tant les recrues (jeunes et moins jeunes) que les travailleurs d'expérience déjà en poste seront concernés.

La réorganisation du travail et l'adaptation des milieux de travail seront inévitablement à l'ordre du jour des gestionnaires ainsi que le transfert d'expertise de la main-d'œuvre expérimentée vers le personnel de relève. Le *mentorat* peut jouer un rôle déterminant à ce sujet, et il semble être important tant chez les jeunes que du côté des travailleurs d'expérience. Pour l'avenir des entreprises du secteur comme pour d'autres, il importera aussi de maintenir et de développer les compétences de l'ensemble des travailleurs.

« Il y aurait place pour une plus forte participation des travailleurs expérimentés dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire »

Par ailleurs, cette gestion renouvelée de la main-d'œuvre vieillissante devra nécessairement passer par une adaptation des perceptions et des attitudes. Ainsi, une réflexion s'impose entre les acteurs du secteur d'emploi, employeurs, employés, syndicats et autres partenaires.



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
ÉCONOMIE SOCIALE
ACTION COMMUNAUTAIRE

4200, rue Adam
Montréal (Québec) H1V 1S9
Téléphone : 514 259-7714
Sans frais : 1 866 259-7714
Télécopieur : 514 259-7189
Courriel : info@csmoesac.qc.ca
www.csmoesac.qc.ca

