

Trousse des employeurs âgés, destinée aux employeurs



**EMPLOI
ONTARIO**

Janvier 2009



Sur la couverture :

La feuille d'érable est depuis longtemps un fier symbole du Canada, mais l'érable lui-même représente l'équilibre, l'espoir et l'esprit pratique¹. Le bois de l'érable est bien connu pour sa résistance et sa durabilité. Compte tenu de cela, nous avons choisi l'image de l'érable en automne afin de représenter l'expérience, la force et l'endurance chez les travailleurs âgés du Nord-Ouest de l'Ontario.

Les vues exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement celles d'Emploi Ontario.

¹ Kathleen Karlsen, « *The Deep-Rooted Symbolism of Trees* », décembre 2008, <http://www.livingartsoriginals.com/infoforests.htm>.

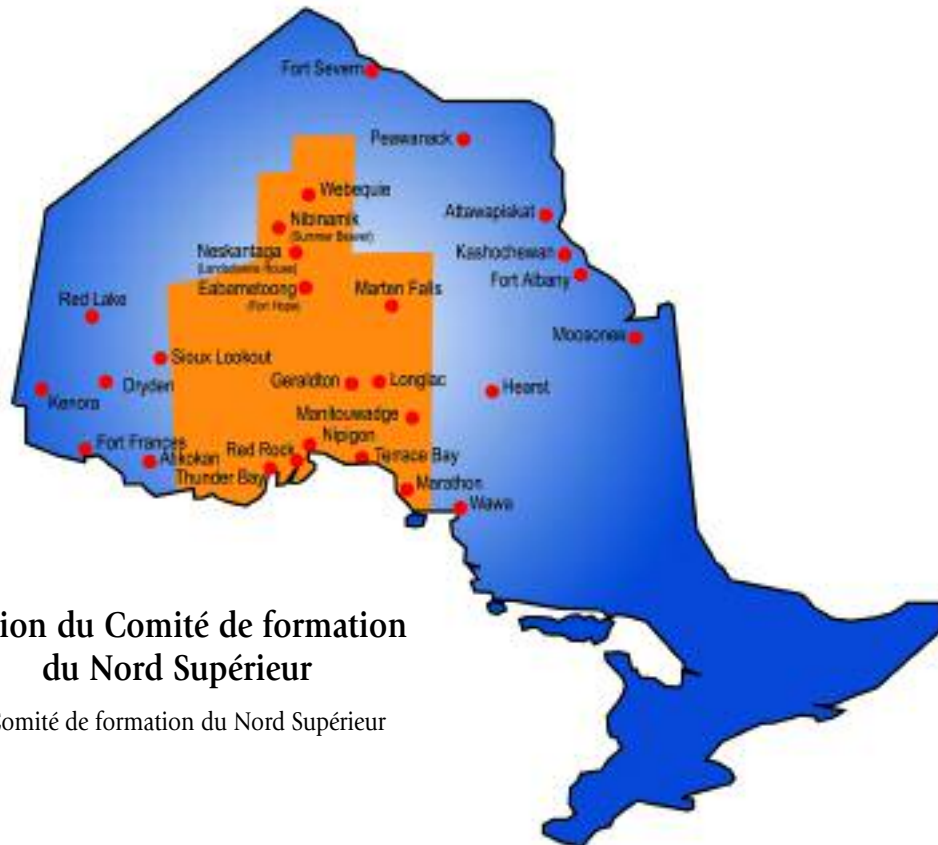
AU SUJET DU COMITÉ DE FORMATION DU NORD SUPÉRIEUR

L'énoncé de mission du Comité de formation du Nord Supérieur(CFNS) paraît ci-dessous :

« Mettre en rapport les partenaires communautaires afin d'améliorer la qualité de la vie dans nos collectivités à l'aide du perfectionnement de la main-d'œuvre. »

Le mandat du Comité suit :

- Engager les collectivités dans un processus piloté localement et en vue de trouver les principales tendances, possibilités et priorités (TPP) du marché du travail et d'y réagir.
- Faciliter un processus de planification locale (PPL) qui débouche sur des interventions spécifiques, afin de répondre aux besoins hautement prioritaires du marché du travail.
- Créer des partenariats de collaboration axés sur les problèmes de l'emploi, de l'économie, puis les défis sociaux.
- Organiser des activités devant promouvoir l'importance de l'éducation, de la formation et du recyclage des compétences, et ce, auprès des jeunes, des parents, des employeurs, des travailleurs avec et sans emploi ainsi que du grand public.



Région du Comité de formation
du Nord Supérieur

© Comité de formation du Nord Supérieur

La région du CFNS est désignée par Région 24 et comprend tout le district de Thunder Bay ainsi que la région à l'ouest de White River, à l'est de la Nation Ojibway de Saugeen et au sud de Webequie. Cette région englobe Nibinamik (Summer Beaver), Neskantaga (Landsdowne House) et Eabametoong (Fort Hope).

Cette trousse pour les employeurs représente la prochaine étape du plan du CFNS pour s'attaquer aux problèmes du vieillissement de la main-d'œuvre ainsi qu'aux pénuries de travailleurs dans le Nord de l'Ontario, notamment dans la région du Comité de formation.

Accorder du prix aux travailleurs âgés – Trousse

Cette trousse aidera les employeurs à maximiser les nombreux avantages d'avoir dans leur main-d'œuvre des travailleurs âgés, plus expérimentés; elle les aidera également à recruter des travailleurs âgés. Elle est conçue pour aider les propriétaires, gestionnaires et praticiens des ressources humaines des entreprises à mieux comprendre et à faire participer leur main-d'œuvre plus âgée. Cette trousse comprend l'information ci-dessous :

- Les pratiques exemplaires ayant trait à la participation des travailleurs âgés à la main-d'œuvre.
- Les meilleures façons de recruter des travailleurs âgés.
- Les programmes existants qui aident les travailleurs âgés dans la région du Comité de formation.

En plus de cette trousse, le Comité de formation du Nord Supérieur a produit un guide des ressources pour les travailleurs du Nord-Ouest de l'Ontario; lequel contient de l'information et des conseils pour les travailleurs âgés qui cherchent un emploi.

Remerciements

Le Comité de formation du Nord Supérieur aimerait remercier la London Economic Development Corporation, créateurs des trousse Experience Works (l'expérience fonctionne), à la fois pour les travailleurs âgés et pour les employeurs, ainsi que les auteurs de *Working Longer: New Strategies for Managing, Training and Retaining Older Workers* (travailler plus longtemps : nouvelles stratégies de direction, de formation et de recyclage des travailleurs âgés), à savoir William J. Rothwell, Ph. D., Harvey L. Sterns, Ph. D., Diane Spokus, Ph. D. et Joel M. Reaser Ph. D., de nous avoir permis d'insérer dans la présente trousse des extraits de leur livre.

Droits d'auteur

À moins d'avoir contraire, le droit d'auteur du présent document appartient au Comité de formation du Nord Supérieur (CFNS). En ce qui concerne le contenu appartenant au CFNS, les lecteurs sont autorisés à reproduire des pages/sections à des fins personnelles, pourvu que le CFNS soit mentionné comme source de l'information. Le matériel protégé par le droit d'auteur est utilisé avec autorisation.

TABLE DES MATIÈRES

Le défi	4-9
Défi national et provincial	4
Défi dans la région du Nord Supérieur	5
Faits et fiction	6
Quatre générations au travail	8
Planification de la main-d'œuvre	10
Ressources pour les employeurs	11-13
Ressources locales et régionales	11
Autres ressources	13
Stratégies recrutement et de conservation du personnel	14-21
C'est comment et où vous le dites	14
Lieu de travail sans âgisme	15
Bien-être au travail	16
Formation et conservation du personnel	17
Conventions collectives	20
Conseils d'experts	22-27
Pratiques exemplaires	22
Exemples qui inspireront les autres	26
Conclusion	28
Annexe A : Évaluation de la diversité générationnelle dans le questionnaire de votre entreprise	29
Annexe B : Questionnaire sur la planification de la main-d'œuvre	30
Annexe C : Questionnaire du personnel pour la planification de la main-d'œuvre	32

LE DÉFI

Défi national et provincial

Le Canada ainsi que les pays industrialisés du monde ont adopté le Plan d'action international de Madrid sur le vieillissement (2002), lequel reconnaît que les personnes plus âgées ont des contributions plus importantes à apporter sur les plans social, culturel, économique et politique. Le Plan repose sur l'idée que les personnes plus âgées devraient être capables de travailler aussi longtemps qu'elles sont productives. Il souligne le besoin d'une sensibilisation aux avantages de la maximisation de l'utilisation des connaissances et des habiletés des travailleurs âgés.

En 2007, le Conference Board of Canada publiait un rapport intitulé *Ontario's Looming Labour Shortage Challenges: Projections of Labour Shortages in Ontario and Possible Strategies to Engage Unused and Underutilized Human Resources*. Ce rapport prévoit un « virage spectaculaire » dans la structure d'âge de la population de l'Ontario entre 2006 et 2030. La population des personnes âgées de 65 ans et plus est particulièrement signalée comme segment qui croîtrait de façon importante au cours de cette période. Représentant 12,9 p. 100 de la population de la province en 2006, selon les estimations, ce segment devrait comprendre 20,6 p. 100 de la population d'ici 2030. Ce virage, dit le rapport, est surtout attribuable au vieillissement de la génération du baby-boom. Clairement, la main-d'œuvre de demain sera considérablement différente de ce qu'elle est aujourd'hui.

Prenez en considération les facteurs suivants :

- En 2007, le nombre des personnes âgées de 65 ans et plus et vivant en Ontario était de 1,68 million. D'ici 2030, il est prévu que ce nombre atteindra 3,46 millions.
- Le taux de natalité du Canada a baissé depuis 1960, ce qui complique de plus en plus le recrutement des jeunes travailleurs.
- Les Canadiens vivent plus longtemps et leur santé est supérieure. Au fur et à mesure que l'espérance de vie monte, plus l'importance des travailleurs âgés grandira.

Les employés âgés peuvent représenter une valeur formidable pour une entreprise, surtout s'ils ont joué un rôle dans l'élargissement des relations avec la clientèle pendant un grand nombre d'années. Ils ont choisi de demeurer dans l'entreprise, et ils tendent à être plutôt loyaux et presque protecteurs de leur entreprise. En général, leur apport à l'entreprise est celle d'une vie riche en expérience ainsi que de l'empressement au travail.

-Colin Bruce, rédacteur en chef, *The Chronicle Journal*, Thunder Bay



Défi dans la région du Comité de formation du Nord Supérieur

La population de Nord-Ouest ontarien vieillit même plus rapidement que celle de la province; pratiquement toutes les collectivités (sauf celles des Premières Nations) reflètent cette tendance. Cela est particulièrement vrai pour les collectivités de la rive nord de la région qui dépendent du secteur primaire.

Compte tenu de ces tendances, le Comité de formation du Nord Supérieur commanda un rapport en 2004 afin de déterminer l'effet qu'une population vieillissante aurait sur les pénuries de compétences dans la région. Les répercussions prévues se matérialisent maintenant² :

- Contraction de la main-d'œuvre.
- Demande accrue de services sociaux.
- Exigences croissantes dans les soins de santé.
- Pénurie de gens de métier spécialisés, surtout là où les départs à la retraite sont nombreux.

Le rapport de 2008 du Comité, Tendances, possibilités et priorités (TPP), annonce une impasse : la main-d'œuvre vieillissante limite le nombre des travailleurs disponibles, ce qui, ensuite, mine les efforts pour attirer de nouvelles entreprises et restreint la capacité de diversifier l'économie et d'offrir de l'emploi aux jeunes qui, autrement, quittent la région.

Cependant, la région du Comité de formation du Nord Supérieur opère un virage important dans son secteur forestier. L'industrie forestière, par le passé principal moteur économique de la région, est frappée par une restructuration, des fermetures et une grave perte d'emplois directs. Beaucoup des employés déplacés sont dans la catégorie des âgés et ont travaillé dans le secteur toute leur vie.

Ces travailleurs déplacés ont des compétences polyvalentes qui peuvent servir dans d'autres industries et emplois, notamment dans le secteur minier. Par exemple, ceux qui conduisaient des camions ou de l'équipement dans le secteur forestier peuvent se servir de leurs habiletés pour conduire des camions ou de l'équipement à une mine. Au fur et à mesure que le secteur minier accélère sa cadence, il devient plus difficile de combler les postes libres.

Avec les débuts de la prospérité dans les mines, les postes libres sont de plus en plus difficiles à combler. Les services des ressources humaines sont plus créateurs dans leurs méthodes de recrutement et quant au personnel qu'ils cherchent. Par exemple, les géologues, les ingénieurs et les techniciens miniers sont extrêmement difficiles à trouver. Ces postes sont très importants pour les mines, car ils aident à déterminer et à mettre en œuvre l'agencement et le plan. Il est parfois difficile de recruter des techniciens miniers ayant de l'expérience et travaillé dans le secteur minier. Pour combler ces postes, nous avons commencé à recruter des ingénieurs en mécanique, des ingénieurs civils et des techniciens spécialistes de l'environnement. Encore là, leurs habiletés peuvent servir aux mines. Ils ont appris à faire des études topographiques dans divers milieux et sont capables de s'en servir pour les mines.

-Cadre des RH, entreprise minière régionale



² Livio DiMatteo, *Évaluation de l'impact économique d'une main-d'œuvre vieillissante dans le Nord-Ouest ontarien, à l'aide de données fondées sur une enquête*, Comité de formation du Nord Supérieur, 2004.

Faits et fiction

Bien qu'il y ait encore des réactions négatives face à l'embauchage de travailleurs âgés, une série de nouveaux rapports reposant sur des sondages récents contestent les croyances classiques qu'ont beaucoup de personnes. Dans ces rapports, il est révélé que les travailleurs âgés tendent à avoir une attitude plus positive que les générations plus jeunes en ce qui concerne le milieu de travail; ils seraient plus empressés de s'inscrire à des cours de formation, à enrichir leurs connaissances et, dans de nombreux cas, plus que prêts à consacrer leurs années plus tardives à des emplois à plein temps dans des domaines qui importent pour eux.

Par exemple, un rapport publié récemment par l'American Association of Retired People (AARP) révélait que 79 p. 100 des travailleurs âgés sont satisfaits des programmes de formation qui leur sont offerts et qu'ils y participent en grand nombre. De plus, 93 p. 100 ont dit qu'ils aimeraient acquérir de nouvelles connaissances, et 77 p. 100 ont affirmé être à la recherche d'enseignement relié au travail.

Beaucoup croient qu'au moins certaines idées fausses entourant les travailleurs âgés et leur empressement à enrichir leurs connaissances et à participer pleinement au travail proviennent de l'utilisation de l'expression « plus âgé » ainsi que d'une autre : « retraité qui travaille ». Compte tenu de cela, l'expression « carrière de rappel » se répand.

Un rapport de l'American Business and Older Employees, AARP, Bureau of Labour Statistics, résume ainsi les sept grands mythes relatifs aux travailleurs âgés et à la réalité correspondante³ :

Mythe	Réalité
Il est difficile de former les travailleurs âgés (« On n'apprend pas à un vieux singe à faire la grimace. »)	Les études montrent qu'il n'y a qu'une perte négligeable des fonctions cognitives chez les travailleurs âgés. Bien que ceux-ci prennent plus de temps à absorber complètement la nouvelle matière, leur attitude supérieure à l'étude et leur expérience accumulée abaissent le coût de la formation. Le groupe d'Internet qui augmente le plus rapidement est celui des plus de 50 ans.
La formation de travailleurs âgés est une perte d'argent parce qu'ils ne resteront pas longtemps au travail.	La vie de travail future d'un employé de plus de 50 ans dépasse habituellement la vie de la nouvelle technologie pour laquelle le travailleur a été formé.

³ AARP, « American Business and Older Employees: A Summary of Findings », 2000, http://assets.aarp.org/rgcenter/econ/amer_bus_findings.pdf.

Mythe	Réalité
Les travailleurs âgés ne sont pas aussi productifs que les travailleurs plus jeunes qu'eux.	La productivité globale ne baisse pas en fonction de l'âge. En fait, la productivité peut augmenter en raison de la précision et de la fiabilité supérieures du travailleur ainsi que de sa capacité de porter sur place de meilleurs jugements. Les taux de production des travailleurs âgés sont plus stables que ceux des autres groupes d'âge.
Les travailleurs âgés sont moins souples, adaptables.	Les travailleurs âgés sont tout aussi souples que les autres lorsqu'ils comprennent la raison des changements. Il est plus probable qu'ils demandent les raisons, car ils ont souvent vu par le passé des changements de processus et de procédés qui furent abandonnés à mi-chemin parce qu'ils ne donnaient pas assez rapidement les fruits attendus.
Les travailleurs âgés ne sont pas aussi innovateurs ou créateurs.	Les niveaux généraux d'intelligence sont les mêmes que pour les travailleurs plus jeunes. Quatre-vingt pour cent des nouvelles idées de production les plus valables et utiles proviennent d'employés de plus de 40 ans.
Il est plus coûteux d'embaucher des travailleurs âgés que des jeunes.	Même si les travailleurs ayant plus d'années de service ont droit à davantage de vacances et si les pensions sont plus élevées en raison du nombre d'années travaillées, le remplacement des travailleurs n'est pas gratuit. Une étude à ce sujet, effectuée par l'Aetna Insurance Company, a permis de découvrir que les coûts d'embauchage représentaient 93 p. 100 de plus au salaire de la première année des nouveaux employés.
Les coûts des avantages sociaux et des accidents sont supérieurs chez les travailleurs âgés.	Le total annuel des jours de maladie pour les travailleurs âgés est inférieur à ceux des autres groupes d'âge parce que les travailleurs âgés ont moins de jours de maladies aiguës et sporadiques. Bien que les coûts de l'assurance-vie, puis celle de la santé et de l'invalidité des travailleurs individuels âgés montent lentement avec l'âge, cela est contrebalancé par des coûts inférieurs du côté des dépendants. Globalement, les avantages sociaux demeurent les mêmes au regard du pourcentage du salaire pour tous les groupes d'âge. Les travailleurs âgés prennent moins de risques dans les situations plus exposées aux accidents et ont statistiquement des taux d'accidents inférieurs à ceux des travailleurs des autres groupes d'âge.

Quatre générations au travail

De nos jours, les employeurs ont souvent quatre générations dans leur main-d'œuvre. Bien que chaque personne soit unique, comprendre certaines caractéristiques générales de ces quatre générations aidera les employeurs pour ce qui suit :

- Mieux cibler les travailleurs âgés par leur techniques de recrutement.
- Réduire les conflits au travail et, par conséquent, conserver davantage d'employés.
- Mettre sur pied des équipes plus efficaces au travail.

Comprendre plus à fond les caractéristiques de chaque génération peut aussi mener à la création de programmes d'encadrement réussis. Les travailleurs âgés sont souvent contents de partager leurs connaissances et leur expérience avec les autres. C'est un rôle qui plaît à beaucoup et où ils réussissent. Veillez à déterminer vos objectifs et attentes lorsque vous mettez en place le programme, et communiquez-les à tous les employés.

Si vous voulez une façon simple d'évaluer la diversité générationnelle dans votre entreprise, veuillez consulter le formulaire qui se trouve à l'annexe A.

Webster's Collegiate Dictionary 10e édition :

Génération : Durée moyenne entre la naissance des parents et celle de leur progéniture.



Traditionalistes

Les traditionalistes, également désignés par mûrs ou silencieux, sont nés avant 1945. Les valeurs de cette génération furent marquées par la Dépression et la Deuxième Guerre mondiale.

- Les traditionalistes ont un sens poussé du devoir, du sacrifice et de loyauté envers l'entreprise et, souvent, ne comprennent pas ceux qui n'ont pas cette attitude.
- Il est peu vraisemblable que les traditionalistes fassent des histoires, manquent aux règles ou ne respectent pas l'autorité.
- Les traditionalistes aspirent à la sécurité et, par conséquent, cherchent à demeurer chez leur employeur jusqu'à la retraite.
- Les traditionalistes croient que la qualité et l'attention portée aux détails importent plus que la vitesse et les « résultats nets ».

Génération du baby-boom

La génération du baby-boom est née entre 1946 et 1966. C'était une époque de changement spectaculaire, où beaucoup participaient aux activités qui contestaient l'autorité, ce qui leur donnait une forme d'habilitation. L'expression « bourreau de travail » a été accolée à cette génération.

- La génération du baby-boom est reconnue pour son grand culte du travail.
- Parce qu'elles ont beaucoup travaillé et longtemps au cours de leur carrière, beaucoup de personnes de cette génération repensent maintenant leur style de vie, cherchent un meilleur équilibre entre le travail et la vie.
- La génération du baby-boom accorde du prix à l'épanouissement personnel, à l'individualité et à l'égalité des sexes.
- La génération du baby-boom remet en question l'autorité et a inspiré une tendance vers une structure de travail moins hiérarchisée.

Génération X

Ce groupe est né entre 1967 et 1980. Les gén. X virent les répercussions de la vie de « bourreau de travail » de leurs parents et jurèrent d'opter pour une autre voie. Petit groupe, il est parfois associé à l'expression « hiver démographique ».

- Les membres de la génération X sont autonomes, optimistes et sûrs d'eux-mêmes.
- Les gén. X accordent plus de prix à l'éducation, à l'indépendance et à la formation des enfants qu'au travail.
- Les gén. X ne sont pas très loyaux envers un employeur.

Écho-boomers

Les écho-boomers sont nés entre 1981 et 2000. Ils sont aussi désignés par la « génération Internet », ce qui souligne l'ère de la haute vitesse où ils ont été élevés. C'est la plus grosse génération depuis celle du baby-boom et, plus que les trois autres, c'est celle qui pousse les employeurs à repenser leurs demandes.

- Les écho-boomers ont l'habitude de parents qui les écoutent et pourvoient à leurs besoins.
- Ils ont de courts moments d'attention, mais cherchent à mieux travailler et plus vite.
- Ils ont l'habitude des affectations multiples et de l'immédiateté; c'est ce qui les met à l'aise.
- Ils cherchent de la souplesse au travail – y compris le travail à distance et la possibilité de s'absenter temporairement afin de prendre soin des enfants.

Les travailleurs âgés apportent au travail une mine de connaissances et d'expérience. Ils possèdent habituellement un solide réseau où ils peuvent puiser pour réussir au travail. Ils sont de bons modèles de comportement et mentors pour les employés qui sont nouveaux ou plus jeunes, et continuent cependant d'enrichir leurs propres connaissances.

-Cadre supérieur d'entreprise de soins de santé du Nord-Ouest de l'Ontario.



PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La planification de la main-d'œuvre aide les employeurs à avoir le personnel nécessaire, et ce, quand ils en ont besoin. Vous avez ci-dessous certaines étapes recommandées lors de la planification de votre main-d'œuvre⁴ :

1. Élaborer ou examiner le plan stratégique de votre entreprise, afin de déterminer vos objectifs pour l'avenir.
2. Analyser et représenter dans un tableau votre main-d'œuvre existante, y compris les quantités, les compétences exigées, la démographie, etc. Combien partiront à la retraite? Quel est votre taux de roulement actuel?
3. Examiner, évaluer et représenter dans un tableau vos besoins de main-d'œuvre pour des échéances spécifiques telles que deux, cinq et dix ans, en fonction de vos objectifs stratégiques. Est-ce que les compétences et la taille de la main-d'œuvre seront les mêmes ou différentes?
4. Trouver les écarts et les difficultés à surmonter pour combler ces écarts.
5. Concevoir un plan comprenant des interventions, du leadership et des calendriers pour les points suivants :
 - planification des successions;
 - conservation du personnel;
 - attraction du personnel.
6. Déterminer des objectifs réalisables en planification de la main-d'œuvre.
7. Trouver les ressources nécessaires et où aller pour de l'aide dans l'atteinte des buts.
8. Fixer un calendrier et déterminer une stratégie pour surveiller les progrès.
9. Communiquer régulièrement avec les employés en ce qui concerne les enjeux de la planification de la main-d'œuvre, et tenez-les informés du rôle qu'ils peuvent jouer dans le changement de la dynamique de la main-d'œuvre.

Un exemple de questionnaire de la planification de la main-d'œuvre pour les employeurs et employés, reproduit avec l'aimable permission de la London Economic Development Corporation, se trouve dans cette trousse, aux annexes B et C.

⁴ London Economic Development Corporation, *Experience Works: Steps in Workforce Planning*, 2006, <http://www.experienceworks.ca/pdf/workforceplanning.pdf>.

RESSOURCES POUR LES EMPLOYEURS

Ressources locales et régionales

C'est une bonne idée que celle de se familiariser avec les organismes qui aident les travailleurs âgés à trouver un emploi et ceux pouvant vous aider autrement, notamment par l'offre d'une formation axée sur la sensibilisation aux travailleurs âgés. En voici :

Communications, Énergie et Travailleurs du papier ? Centres d'action de la main-d'œuvre

Thunder Bay, Red Rock

<http://www.ceplac.ca/>

Fonctionnant à Thunder Bay et à Red Rock, les centres offrent un large éventail de produits et services personnalisés à tous les travailleurs qui ont été touchés par une perte d'emploi ainsi qu'à leur famille. Quant aux employeurs, ils peuvent afficher gratuitement des offres d'emplois au site Web d'un centre.

Connexion Emploi

Thunder Bay, Dryden, Geraldton, Marathon, collectivités du Nord

<http://www.confederationc.on.ca/jobconnect/jcthunderbay/>

<http://www.confederationc.on.ca/jobconnect/jcdryden/>

<http://www.confederationc.on.ca/jobconnect/jcgeraldton/>

<http://www.confederationc.on.ca/jobconnect/jcmarathon/>

<http://www.confederationc.on.ca/jobconnect/jcnorth/>

Bien que la cible principale soit les jeunes, le nombre des personnes plus âgées accédant aux services de Connexion Emploi augmente par suite des conditions économiques difficiles dans la région. En ce qui concerne les employeurs qui cherchent des travailleurs âgés, Connexion Emploi affichera la publicité du recrutement à son centre des ressources et à son site Web.

Lakehead Centre for Education and Research on Aging and Health

<http://cerah.lakeheadu.ca/>

Le Centre peut concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation axés sur la diversité en matière d'âges et fournir aussi de la documentation sur le vieillissement.

Centre d'adaptation de la main-d'œuvre de Nipigon

http://www.nipigon.net/content/Nipigon_Labour_Adjustment_Centre/

Le personnel du Centre se compose de travailleurs déplacés qui fournissent aux autres travailleurs qui ont récemment perdu leur emploi de l'information sur les options qui s'offrent à eux. L'affichage gratuit d'offres d'emplois est fourni aux employeurs.

Ontario au travail

Ville de Thunder Bay, municipalités de Greenstone, Manitouwadge et Schreiber

<http://www.tbdssab.on.ca/>

Ontario au travail (sous le Conseil d'administration de district des services sociaux de Thunder Bay [CADSSTB]) offre des programme de soutien à l'emploi, et ce, pour les travailleurs de tous les âges, notamment les travailleurs âgés. En voici :

Programme de placement communautaire

Ce programme permet d'apparier les compétences d'un participant et les objectifs de l'emploi à une agence ou à un organisme communautaire. Les participants placés dans les agences peuvent acquérir une expérience de travail précieuse, à l'aide d'une formation en cours d'emploi. De l'aide financière est offerte pour le transport, la garde d'enfants, la formation liée au placement ainsi que pour l'équipement et les vêtements spéciaux.

Le CADSSTB s'est associé à approximativement 80 organismes publics ou sans but lucratif par l'entremise de placements communautaires officiels, à chaque année.

La majorité des participants s'occupent eux-mêmes de leur placement, trouvent leur propre travail bénévole dans un organisme sans but lucratif, public ou caritatif.

Programme amélioré de placement sur le marché du travail

Le Programme amélioré de placement sur le marché du travail aide les participants prêts pour un emploi à trouver du travail rémunéré en compensant par une subvention couvrant le salaire/formation les coûts d'embauchage et de formation.

De l'aide financière est offerte pour le transport, la garde d'enfants et pour d'autres dépenses de l'emploi, afin d'aider la recherche d'un poste et de garantir celui-ci pendant ce programme. Le CADSSTB a conclu une entente de placement officielle avec un organisme communautaire, afin d'aider les participants à trouver du travail chez les employeurs de la collectivité.

Centre de ressources en emploi de Scandcorp

Bureau 101, 975, promenade Alloy, Thunder Bay P7B 5Z8

Téléphone : (807) 683-1760

Un nombre grandissant de clients de Scandcorp sont des travailleurs âgés — entre 60 et 65 p. 100 de sa base totale de clients. Scandcorp affichera l'information de l'employeur au Centre même, et tous les membres du personnel seront à l'affût des travailleurs adéquats.

Connexions Supérieures

Personne-ressource : Trendline+Scandcorp Labour Market Resource Centre
www.superiorconnections.ca

Connexions Supérieures aide les sans-emploi à obtenir un emploi à long terme, en fournissant un service de recommandation d'emploi, des services de développement d'emplois et une subvention salariale. Grant Thornton LLP est le coordonnateur communautaire de Connexions Supérieures. Les services de ce programme sont fournis aux clients des marchés du travail de Thunder Bay, de la Rive Nord et de Greenstone.

Les employés potentiels doivent être sans emploi ou sous employés, travailler moins de 20 heures par semaine. Ils doivent être prestataires de l'assurance-emploi ou avoir reçu de ces prestations au cours des trois dernières années (ou au cours des cinq dernières années dans le cas d'un congé parental ou de maternité).

L'employé potentiel ne doit pas être un membre de la famille immédiate de l'employeur potentiel, et l'employé ne peut avoir antérieurement travaillé pour l'employeur.

Tous les employés potentiels doivent avoir un plan d'action pour le retour au travail, et ce, auprès d'un organisme autorisé de counseling d'emploi, avant de commencer à travailler. Un CV à jour est également requis.

Autres

Service Canada – RH pour les employeurs

<http://www.hrmanagement.gc.ca/gol/hrmanagement/site.nsf/eng/hr11197.html#FindE>

Trousse de ressources pour les travailleurs expérimentés, London Economic Development Corporation

http://www.experienceworks.ca/emp_home/



STRATÉGIES DE RECRUTEMENT ET DE CONSERVATION DU PERSONNEL

C'est comment et où vous le dites

Pour réussir à recruter des travailleurs âgés il faut faire appel à des stratégies de recrutement qui ne sont pas classiques.

Les images et les mots jouent un rôle important. Dans la publication *Working Longer: New Strategies for Managing, Training and Retaining Older Workers*, les auteurs signalent que la façon de formuler une annonce de recrutement tend à créer dans l'esprit une image d'un postulant potentiel correspondant au type que recherche l'employeur. Ils utilisent les deux exemples suivants d'annonces récentes en ligne, la première semblant viser davantage les jeunes postulants, la seconde, de plus âgés⁵ :

Beaucoup d'employeurs réussissent à recruter des travailleurs plus âgés en plaçant leur matériel là où ceux-ci vont,

notamment des centres de personnes âgées, des centres commerciaux, des églises et des organismes d'aînés.

CONSEIL : Le site Web du Conseil de planification sociale de Lakehead contient une longue liste de ressources locales pour les aînés.

Allez à www.lspc.ca,

Optez pour Community Resources and Info

Afficher votre entreprise comme « employeur souscrivant au principe de l'égalité d'accès à l'emploi » ou comme l'une qui « apprécie les travailleurs de tous les âges » devrait également être efficace pour recruter des travailleurs âgés.

Enfin, pour vous aider à veiller à ce que vos pratiques de recrutement ne soient pas discriminatoires envers les travailleurs âgés, envisagez les points suivants :

- Voyez à ce que le comité des entrevues cherche à représenter, si possible, les quatre générations dans le milieu de travail.
- Ne déterminez pas de limite supérieure à l'expérience.
- Fondez les décisions sur l'enthousiasme, l'expérience et la détermination des candidats au lieu de leur âge.

Êtes-vous une personne énergique aimant la prise en charge et qui possède d'excellentes habiletés pour la communication?

- Passer tous les articles en écritures de journal et de clôture des comptes de fin de mois
- Produire les rapports de gestion de fin de mois
- Analyser la variation nette de trésorerie
- Préparer les états financiers
- Voir à la gestion de la paie
- Maîtriser Excel est nécessaire
- Posséder un baccalauréat en comptabilité ou en finance
- Avoir au moins cinq ans d'expérience
- Pouvoir faire preuve de bon jugement et de discrétion au sujet du milieu de travail est nécessaire

POSTULEZ L'EMPLOI
Entrep
10, rue Principale,
Tél. : 444-555-1212

COMMIS DE PAIE

Une des meilleures entreprises publiques de la ville où travailler et qui a besoin d'un expérimenté et fiable

Excellentes conditions de travail, avantages sociaux formidables et emplacement commode. Produit les chèques de paie d'environ 1 000 personnes, met à jour les dossiers informatiques, exécute d'autres tâches du service de la paie. Occasion extraordinaire de porter au prochain niveau votre expérience dans le domaine de la paie, à l'aide de votre dur labeur.

Entreprise XY
10, rue Principale, UNE_VILLE (Ontario) • Tél. : 444-555-1212

⁵ William J. Rothwell, Ph. D. et coll., éd., *Working Longer: New Strategies for Managing, Training and Retaining Older Employees* (American Management Association, 2008).

Lieu de travail sans âgisme

L'âgisme fait référence au stéréotype systématique et à la discrimination envers les personnes ou les groupes en raison de leur âge. Le terme fut inventé en 1969 par le gérontologue américain Robert N. Butler, afin de décrire la discrimination envers les aînés, par rapport au sexisme et au racisme⁶.

Un milieu de travail sans âgisme peut être caractérisé comme suit :

- Du haut vers le bas – Le leadership est divers et respectueux de toutes les générations.
- Travail d'équipe – Tous les employés s'apprécient, quel que soit l'âge.
- Compréhension – Il y a une compréhension complète de ce que les travailleurs âgés veulent, de leurs besoins, de ce qui les motive.
- Formation – Des occasions de progresser sont offertes à tous les travailleurs.

L'âgisme au travail est souvent involontaire. Cette attitude peut se manifester par quelque chose d'aussi simple qu'une remarque comme celle-ci : « Nous avons besoin d'ajouter de jeunes pistolets » ou « Ne soyez pas un barbon ».



⁶ Robert N. Butler, « *The Longevity Revolution: The Benefits and Challenges of Living a Long Life* » (Public Affairs, mars 2008).

Bien-être au travail

Les travailleurs âgés passent par un certain nombre de changements physiques pendant qu'ils avancent en âge; dans la plupart des cas il est possible de s'y adapter. Il importe par conséquent de tenir compte des besoins au travail de ces travailleurs, et ce, en matière de santé et d'ergonomie.

Certaines entreprises, afin de réduire les maladies musculo-squelettiques et autres blessures au travail, embauchent des professionnels de la santé au travail afin d'évaluer les problèmes potentiels pour les travailleurs, puis de recommander des changements aux postes de travail. D'autres ont intégré dans leur programmation pour les nouvelles recrues une formation relative à la sécurité et au bien-être ainsi que des séminaires axés sur la santé.

Changement relié à l'âge⁷	Mesures recommandées
Blessures découlant de chargements répétitifs, du tordage du torse, de soulèvements rapides	<ul style="list-style-type: none">• Concevoir autrement le poste de travail• Adapter les hauteurs des surfaces de travail• Fournir des aides au soulèvement• Prévoir des pauses• Fournir une bonne traction des pieds
Syndrome du canal carpien	<ul style="list-style-type: none">• Porter attention à la hauteur et à la largeur du siège• Concevoir autrement le poste de travail• Concevoir autrement les outils• Programmer des températures adéquates des pièces• Donner des instructions axées sur la bonne utilisation de l'équipement
Changement dans la vision	<ul style="list-style-type: none">• Installer des ampoules de lecture, douces, blanches• Installer des écrans sans reflet de moniteurs• Installer des sources lumineuses réglables• Utiliser davantage de contrastes dans le matériel visuel• Utiliser de plus gros caractères sur des écrans blancs• Hausser l'éclairage• Harmoniser les niveaux d'éclairage• Concevoir des postes de travail où l'éclairage cible des zones clés
Changement de l'audition	<ul style="list-style-type: none">• Éliminer les échos possibles• Améliorer les signaux visuels de communication• Disposer les fauteuils afin d'accommoder les malentendants• Limiter la taille des groupes

⁷ William J. Rothwell, Ph. D. et coll., éd., *Working Longer: New Strategies for Managing, Training and Retaining Older Employees* (American Management Association, 2008).

Formation et conservation du personnel

Bien que beaucoup d'employeurs forment des travailleurs plus jeunes, ils n'offrent pas les mêmes expériences de formation aux travailleurs âgés, soit parce qu'ils croient que les personnes de ce groupe d'âge sont difficiles à former ou, la retraite approchant, elles pourraient ne pas vouloir être formées. La vérité est que les travailleurs âgés veulent jouir du même traitement que les travailleurs plus jeunes et, si de la formation est offerte, ils peuvent encore ajouter une valeur considérable à l'entreprise.

Les employeurs peuvent devoir repenser la manière d'offrir la formation, reconnaissant le fait que certains adultes plus âgés pourraient avoir besoin d'une formation différente, notamment l'apprentissage face à face ou le cyberapprentissage. Ci-dessous se trouvent des conseils dont vous devez vous souvenir lors de la planification de votre programme de formation des travailleurs âgés⁸ :

- **Ménager les yeux** : Utilisez une police de 14 points telle qu'Arial, afin de faciliter la lecture de la documentation imprimée, des circulaires et des diapositives. Prévoyez aussi des pauses à des moments stratégiques afin que les participants puissent se reposer au besoin sans se sentir mal à l'aise.
- Devona E.G. Williams, président et chef de la direction, Goins-Williams Associates, Inc., Clayton, Del.
- **Diviser pour régner** : Puisque les travailleurs âgés ont l'habitude de bien travailler en équipe, structurez les participants en petits groupes. Leur niveau de confort augmente ordinairement, ce qui les dispose davantage à l'apprentissage. Ils n'aiment toutefois pas être des modèles de comportement et peuvent finir par résister à l'apprentissage si cette méthode est utilisée.
- Cathy A. Rodgers, présidente, RPG, Guttenberg, N.J.
- **Aller au devant** : Certains travailleurs âgés deviennent craintifs, résistent ou sont angoissés lorsqu'ils apprennent du nouveau. Stimulez leur confiance en les invitant à participer et en validant leurs expériences, remarques ou suggestions afin qu'ils s'ouvrent davantage à l'apprentissage.
- Joan Hoey, directrice, Hoey Training Associates, Branford, Conn.
- **Mettre à l'aise devant l'inconnu** : La technologie n'est pas toujours conviviale pour les personnes plus âgées. Envisagez de jouer un jeu tel que Concentration, lequel les aide à d'abord apprendre le vocabulaire de la technologie. Créez un jeu de cartes contenant divers mots ou expressions que les participants doivent assortir aux définitions et aux fonctions de la technologie. L'exercice donnera la confiance en soi, renforcera la terminologie nécessaire, facilitera l'étude postérieure de notions difficiles. « Quelques-uns

⁸ AARP, *Conseils pour la formation des travailleurs âgés*,
http://www.aarp.org/money/careers/employerresourcecenter/recruitment/tips_for_training_older_workers.html.

[participants âgés] me parlèrent après une séance de formation et me dirent combien la variété des activités que j'avais présentées avaient facilité leurs études. »

- Patricia Reuss, directrice, Perfectionnement de la formation, Renaissance Training, San Francisco

- Recourir à des analogies ou à des corrélations : Pour aider les personnes à comprendre les nouvelles notions ou pratiques, comparez-les aux expériences ordinaires des participants. Par exemple, lors d'une formation de travailleurs âgés portant sur la mémoire vive (RAM), soit l'information que conserve temporairement en mémoire l'ordinateur, l'exemple des achats à l'épicerie fut utilisé. Lorsque les personnes créent une liste mentale d'épicerie, elle est temporairement conservée dans la mémoire de cette personne, ce qui ressemble à la mémoire vive (RAM). Lorsque l'article est placé dans le panier d'achat, il est effacé de la mémoire. Cette analogie aida les participants à comprendre cette notion abstraite.

- Valerie K. Ginyard, VKG Associates, Glenside, Pa.

- Se servir de leur passé : Pendant un atelier ou un séminaire, demandez ceci aux participants : « Qu'est-ce que cela vous rappelle de vos anciens emplois ou expériences personnelles? » Ensuite, misez sur ces expériences afin de leur faire mieux comprendre le sujet et de les mettre plus à l'aise.

- Larry E. Webb, président, The Kilgore Group, Winter Garden, Floride.

- Offrir de l'expérience pratique : Si possible, programmez du temps pour tous les participants pendant l'atelier; qu'ils puissent alors utiliser l'habileté, l'information ou la technique nouvelle qu'ils viennent d'apprendre, que ce soit dans une situation réelle ou pour un problème d'affaires. Par exemple, lorsque vous faites de la formation sur place pour de la sollicitation à froid, faites des démonstrations pratiques des techniques que vous enseignez. Demandez aux participants de faire la sollicitation à froid, pendant que vous les encadrez. Ils comprendront mieux comment se servir de l'information, réussir davantage et avoir plus confiance en le faisant, car, à leur côté, vous pourrez les guider.

- Ron La Vine, président et chef de la direction, Accelerated Sales Training Inc., Oak Park, Calif.

- Préparer la voie : Si vous tentez de changer des modèles de comportements qui existent depuis longtemps, commencez par un exercice amusant où l'accent est mis sur la mesure dans laquelle il peut être difficile pour certains de modifier un comportement. Demandez aux participants de déplacer leur montre, bracelet ou bague, soit de placer l'article au poignet ou à la main de l'autre bras et de le laisser là pour le reste de la journée. Demandez-leur ce qu'ils éprouvent. Vous entendrez les mots « dérangé », « bizarre » ou « différent ». Vous pouvez aussi parler de la mesure dans laquelle le milieu de travail a changé depuis 20 ans. Dressez une longue liste. La plupart diront qu'il a changé de façon spectaculaire et, par conséquent, ils comprennent mieux pourquoi leurs pensées, croyances et habitudes de travail doivent aussi s'adapter à ces temps nouveaux.

- Dick Cipoletti, président, RCC Associates, Allentown, Pa.

- Uniformiser les règles du jeu : Demandez aux participants d'écrire une chose apprise récemment d'une personne beaucoup plus jeune ou âgée. Demandez-leur de partager ces expériences. Cela démontre que les personnes peuvent apprendre des autres, peu importe l'âge et que personne ne sait tout, que quelqu'un ait 25 ou 65 ans.
- Elizabeth Power, chef de la direction, EPower & Associates Inc., Nashville, Tenn.
-

David Farrell, 57 ans, est une personne qui a fait le tour de la question au regard de l'adaptation à l'économie du savoir, parce qu'il a travaillé dans une grosse entreprise à titre de coordonnateur de l'assurance de la qualité, chez Bowater Canadian Forest Products, comme gestionnaire de ses propres entreprises, puis qu'il est retourné au secteur de l'éducation.

Farrell décida de quitter son poste chez Bowater à la fin de 2006, avec une pension différée à la suite de 30 années avec l'entreprise.

« J'ai vu que la situation dans le secteur forestier était une opportunité plutôt qu'une menace. Je pouvais poursuivre mon rêve et, en même temps, permettre à un jeune employé de garder son emploi; j'ai donc décidé de plonger », dit-il.

Prendre six cours et travailler à temps partiel à l'université comprend certes des difficultés, mais il a obtenu son diplôme avec une mention de première catégorie.

Il est actuellement agent des services professionnels au bureau des carrières et aux services de l'enseignement coopératif, fait de l'approche communautaire pour le bureau de l'éducation permanente et de l'apprentissage échelonné à l'Université Lakehead, où il partage ses expériences et son expertise avec les autres. Il est également un expert-conseil qui réussit et conseille pour un éventail de problèmes d'affaires. Gros partisan de sa

collectivité, Farrell rend aussi des services comme membre d'un nombre impressionnant de comités.

Un conseil de Farrell? « L'employabilité c'est se montrer capable de formation permanente. La réussite se gagne. Croyez. »



Dave Farrell

Conventions collectives

Parce que la souplesse est si importante pour attirer et pour conserver les travailleurs âgés, les employeurs devront être vigilants en ce qui concerne les conventions collectives. Une étude commandée par Développement des ressources humaines Canada en 2002, intitulée *Les conventions collectives et les travailleurs âgés au Canada*⁹ signalait sept grands enjeux liés aux conventions collectives :

- Des arrangements pour les heures de travail sont un facteur déterminant majeur dans les conditions de travail de tous les travailleurs et, en particulier, des travailleurs âgés. Ceux-ci peuvent avoir besoin d'une souplesse additionnelle pour les horaires de travail; de limites sur l'utilisation des quarts de travail et les heures supplémentaires; de partage des tâches et d'autres possibilités de réduction du travail; d'une considération spéciale (exemption ou préférence, si possible) dans la mise en œuvre des dispositions relatives aux arrangements pour les heures de travail. Même si elles n'ont pas été négociées en ayant en tête les travailleurs âgés, les clauses des conventions collectives liées à ces arrangements répondent aux préoccupations d'une grande partie des travailleurs âgés. De telles clauses montrent la sensibilité des employeurs et des syndicats aux besoins des travailleurs, notamment ceux qui sont âgés et cherchant davantage de souplesse au travail.
- Au travail de nos jours, l'intensité et les pressions sont en hausse, et cela continuera probablement d'augmenter de diverses façons en raison d'une série de facteurs reliés à la technologie et d'autres nouveautés dans le milieu de travail. Tous ces facteurs ajoutent à la charge de travail et au stress. Les congés autorisés deviennent un outil indispensable pour combattre le stress du travail ainsi que celui d'autres sources. Ils offrent aux travailleurs en général, et aux travailleurs âgés en particulier, des périodes de relâche temporaires.
- Il y a de nombreux avantages pour les employeurs comme pour les employés à offrir des occasions de formation et d'éducation permanentes. Bien que rien de spécifique ne visait les travailleurs âgés dans les conventions collectives qui furent examinées au moment de l'étude, il fut trouvé que, puisque l'accès à ces occasions repose presque toujours sur l'ancienneté, les travailleurs âgés étaient souvent en position avantageuse face aux possibilités de formation et d'éducation.
- La sécurité économique est un facteur important pour les travailleurs âgés. Les conventions collectives contiennent des clauses pour l'ancienneté ainsi que pour la sécurité d'emploi et du revenu, surtout conçues pour offrir aux employés une mesure équitable de sécurité économique, fondée sur leur durée de service. Les droits de l'ancienneté servent à déterminer beaucoup de conditions de travail (p. ex., la mise à pied, le rappel, la promotion). Les conventions qui contiennent des unités d'ancienneté élargies (à savoir pour l'ensemble de l'usine plutôt que d'un service) peuvent être plus avantageuses pour les travailleurs âgés.
- La discrimination au travail est une question grave. Beaucoup de lois et de

⁹ Michel Fourzly et Marc Gervais, *Les conventions collectives et les travailleurs âgés au Canada* (Développement des ressources humaines Canada, 2002).

réglementations ont été adoptées afin de réduire au minimum, sinon d'éliminer complètement, tous les types de discrimination. Pour des raisons évidentes, la question spécifique de la discrimination fondée sur l'âge préoccupe tous les travailleurs âgés. Des clauses qui servent à contrer cette sorte de discrimination ainsi que les mesures en faveur des groupes désavantagés, conçues pour assurer l'équité de l'emploi aux travailleurs âgés, paraissent dans les principales conventions collectives canadiennes. Ces clauses ont pour objet de garantir aux travailleurs âgés la considération et des possibilités d'emploi semblables à celles des autres travailleurs. Toutefois, les employeurs et les syndicats doivent ne pas oublier certaines façons d'utiliser des clauses, lesquelles sont potentiellement discriminatoires.

- Les travailleurs âgés doivent se préparer adéquatement à la vie après le travail. Les principales conventions collectives canadiennes reflètent ce besoin et contiennent des clauses qui portent spécifiquement sur la transition du travail vers la retraite. Des clauses de conventions traitant des congés de préretraite ou de programmes d'orientation axés sur les congés annuels et la retraite sont de tels exemples. En outre, de plus en plus, les conventions collectives contiennent des programmes permettant aux employés de faciliter le passage à la retraite en réduisant graduellement le nombre des heures de travail.

À l'âge de 57 ans et 363 jours, Brian Stimson amorçait une nouvelle carrière — décision qui devait s'avérer l'une des meilleures de sa vie.

Stimson commença sa carrière dans le secteur minier, et il y resta jusqu'à la fermeture de l'exploitation à ciel ouvert où il était embauché. Assuré qu'il était à l'époque que la foresterie était « la voie où s'engager », il opta pour ce secteur, y demeura 27 ans, soit jusqu'à ce que l'on mette sous séquestre l'entreprise où il travaillait.

Réticent à quitter son domicile d'Atikokan afin de travailler ailleurs, Stimson commença à faire du bénévolat au Centre d'action local; il apprit alors que beaucoup de personnes qui avaient suivi un cours de base de quatre semaines à Sudbury avaient trouvé de bons emplois.

Cela suffit à motiver Stimson. Il obtient son diplôme en août 2008 et, peu après, était embauché comme conducteur de pelle rétrograveuse à la Goldcorp Canada's Musselwhite Mine sur les rives du lac Opapimiskan, 480 kilomètres par avion, au nord de Thunder Bay. Stimson dit que Goldcorp est un employeur exceptionnel.

« L'alimentation est incroyable, le travail est formidable et les installations récréatives étonnantes », dit-il.

Il ajoute qu'il travaille deux semaines et va ensuite à son domicile d'Atikokan pour deux autres, un arrangement auquel lui et son épouse commencent à s'adapter.

Son conseil pour les personnes de son âge qui sont en chômage?

« Tenez bon. S'il y a du bon dans une mauvaise situation comme la perte d'un emploi, c'est que vous avez la chance de vous éduquer davantage. Pendant longtemps je me suis demandé qui m'embaucherait à mon âge, mais les choses ont très bien tourné pour moi. »



Brian Stimson avec son petit-fils Kaleb

CONSEILS DES EXPERTS

Pratiques exemplaires

Divers experts recommandent qu'une entreprise ou un organisme s'intéressant à se préparer pour une main-d'œuvre future qui vieillit procède alors à une évaluation où il est demandé si oui ou non ce milieu est « favorable aux travailleurs âgés ». L'échantillon suivant d'outil d'autoévaluation a été fourni par le Wisconsin Department of Workforce Development¹⁰.

Outil pour déterminer la mesure dans laquelle l'employeur est favorable aux travailleurs âgés

Procédez à cette évaluation simple afin de trouver si vous offrez un milieu qui est attrayant pour les travailleurs âgés.

Chaque ligne que vous cochez représente une caractéristique de travailleur âgé, caractéristique trouvée par des travailleurs âgés du Wisconsin, qui permet probablement d'attirer ou de conserver des travailleurs âgés chez un employeur

Veillez cocher les lignes des points qui valent pour votre entreprise :

Recrutement	
Nous disons dans nos annonces d'emplois que nous cherchons des employés qui ont ce qui suit :	Nous connaissons bien des organismes et agences pour les aspects suivants :
Maturité <input type="checkbox"/>	Aider les travailleurs âgés à trouver un emploi <input type="checkbox"/>
Bon jugement <input type="checkbox"/>	Offrir de la formation aux travailleurs âgés <input type="checkbox"/>
Expérience de travail <input type="checkbox"/>	

Embaucher, conserver, évaluer, accorder une promotion	
Nous offrons aux travailleurs âgés nouvellement embauchés et aux postulants d'emplois l'information suivante relative aux points auxquels s'intéressent particulièrement les travailleurs âgés :	Nous procédons à des « vérifications d'âge » dans nos entreprises afin d'aider à trouver des obstacles potentiels :
Avantages sociaux souples <input type="checkbox"/>	Égalité à l'embauchage <input type="checkbox"/>
Horaires de travail de rechange <input type="checkbox"/>	Occasions de promotions <input type="checkbox"/>
Accommodements au travail <input type="checkbox"/>	Formation des travailleurs âgés <input type="checkbox"/>
Nous examinons périodiquement nos politiques et pratiques d'entreprise qui sont reliées aux travailleurs plus âgés :	Nous éduquons nos directeurs, superviseurs et interviewers pour ce qui suit :
Recrutement <input type="checkbox"/>	Lois sur la discrimination fondée sur l'âge <input type="checkbox"/>
Embauchage <input type="checkbox"/>	Systèmes d'évaluation du rendement qui sont neutres au regard de l'âge <input type="checkbox"/>
Formation <input type="checkbox"/>	Accessibilité à la formation qui soit neutre au regard de l'âge <input type="checkbox"/>
Évaluation <input type="checkbox"/>	Avantages d'embaucher et d'accorder des promotions aux travailleurs âgés <input type="checkbox"/>
Promotion <input type="checkbox"/>	
Cessation d'emploi <input type="checkbox"/>	
Nous éduquons les groupes suivants au sujet des stéréotypes en matière d'âge :	Nous formons les employés suivants au sujet de l'évaluation et de la reprise de la conception des emplois, aux fins des travailleurs qui ont des besoins spéciaux :
Directeurs <input type="checkbox"/>	Directeurs <input type="checkbox"/>
Superviseurs <input type="checkbox"/>	Superviseurs <input type="checkbox"/>
Chefs d'équipes <input type="checkbox"/>	Chefs d'équipes <input type="checkbox"/>
Travailleurs <input type="checkbox"/>	

Formation des employés	
Nous offrons des possibilités de formation souples, notamment ceci :	Nous offrons la formation de base suivante à nos employés, y compris les travailleurs âgés :
Programme d'encadrement <input type="checkbox"/>	Domaine technique <input type="checkbox"/>
Rotation d'emploi <input type="checkbox"/>	Domaine informatique <input type="checkbox"/>
Formation particulière en cours d'emploi <input type="checkbox"/>	
Formation par les pairs <input type="checkbox"/>	
Stages <input type="checkbox"/>	
Formation personnalisée <input type="checkbox"/>	

¹⁰ Wisconsin Department of Workforce Development, *Older Worker Friendly Employer Assessment Tool*, http://www.dwd.state.wi.us/olderworker/pdf/OW_Assess_Tool2.pdf.

- Réviser les politiques des RH afin d'offrir ce qui suit : heures de travail souples, horaires saisonniers souples, réaffectations géographiques saisonnières (p. ex., pour les « retraités migrants »).
- Repensez les politiques des RH afin d'offrir des possibilités de formation qui soient neutres au regard de l'âge.
- Concevez si possible une formation en ayant en tête les apprenants âgés.
- Trouvez les habiletés et les connaissances cruciales, et identifiez les travailleurs qui les possèdent.
- Utilisez des contrastes de couleurs sur les graphiques et tableaux.
- Planifiez des programmes de succession et de mentorat à tous les niveaux.
- Faites une analyse de tous les postes essentiels, et déterminez qui possède les connaissances et les habiletés qui sont nécessaires au rendement organisationnel/avantage concurrentiel.

Entreprises et organismes de taille moyenne

- Faites des sondages qui portent sur des problèmes plus généraux du milieu de travail, et analysez les résultats par groupe d'âge.
Attaquez-vous aux problèmes des travailleurs âgés qui sont soulevés.
- Créez un groupe consultatif de travailleurs âgés.
- Effectuez une analyse du capital humain afin d'avoir une idée des plans du personnel pour la retraite et de la base d'habiletés/connaissances qui pourrait être touchée.
- Faites un sondage auprès des travailleurs âgés afin de déterminer les raisons de la retraite.
- Trouvez des mesures incitatives afin de répondre aux raisons que donnent les travailleurs âgés pour souhaiter la retraite.
- Évaluez le langage de la publicité de recrutement.
- Repassez les régimes de pension afin d'éliminer ce qui pourrait décourager la retraite progressive.
- Structurez des ensembles d'avantages sociaux afin que le personnel ait des options, y compris les soins de longue durée, la couverture des médicaments délivrés sur ordonnance, etc.
- Encouragez les directeurs, les travailleurs âgés et le personnel des RH à négocier des arrangements de travail répondant aux besoins des travailleurs comme des employeurs.
- Faites reposer les décisions en matière de politiques des avantages sociaux sur une solide recherche consacrée à la planification du capital humain (p. ex., il y a des preuves que, pour chaque dollar dépensé par un employeur pour aider les employés ayant des problèmes de soins aux aînés, entre 3 et 5 \$ sont économisés en productivité).
- N'utilisez les subventions de retraite anticipée qu'après une évaluation des habiletés/connaissances permettant de déterminer qui possède les habiletés/connaissances essentielles aux relations avec la clientèle, à l'exploitation et à la gestion.

- Encouragez des styles de vie sains et fournissez ceci :
 - des installations et des classes d'exercices ou des adhésions au rabais à un centre de culture physique;
 - des occasions d'encourager le rire;
 - des collations plus saines dans les distributeurs automatiques et les cafétérias du personnel;
 - des pièces silencieuses;
 - des programmes d'aide à la vie;
 - des foires sur la santé/évaluations du risque pour la santé;
 - du counseling nutritionnel;
 - des incitatifs financiers pour la perte de poids et le renoncement au tabac.
- Prenez des mesures pour conserver les connaissances, y compris les programmes d'encadrement.

Gros organismes et entreprises

- Faites une analyse complète du risque lié aux habiletés/connaissances.
- Trouvez les habiletés et connaissances cruciales.
- Identifiez les travailleurs qui possèdent ces habiletés et connaissances cruciales.
- Faites des projections de retraite pour ces travailleurs.
- Négociez des programmes de conservation pour le personnel vulnérable.
- Mettez en place un système de gestion du savoir, dont l'approche d'AskMe Inc. choisie par Eli Lilly and Company (www.askmecorp.com/pdf/Lilly-CS.pdf).
- Enregistrez sur vidéo les processus essentiels.
- Créez un réseau de renseignement.
- Amorcez un débat sur la politique publique.
- Concevez un programme d'engagement civique afin de faire participer les retraités et les employés actifs à des activités communautaires.
- Amorcez une étude de recherche afin de déterminer le véritable coût des travailleurs âgés par rapport à celui des autres cohortes d'âge.
- Investissez dans des études d'ergonomie et dans des changements de conception qui sont nécessaires pour maximiser la productivité des travailleurs âgés.

Les employeurs des services sociaux, des soins de santé et de l'éducation peuvent être particulièrement bien placés pour attirer d'autres travailleurs, selon le Civic Ventures Encore Career Survey/MetLife Foundation, effectué par Peter D. Hart Research Associates. D'après ce sondage, entre 5,3 millions et 8,4 millions d'Américains de 40 à 70 ans auraient déjà commencé une « carrière de rappel » -- une seconde carrière qui « associe revenu, sens personnel et répercussion sociale ». Parmi les travailleurs ayant entre 44 et 70 ans et qui ne sont pas déjà dans une carrière de rappel, la moitié de ceux-ci s'intéressent spécifiquement à des emplois dans les secteurs de l'éducation, des soins de santé et du sans but lucratif¹².



¹² Andrew R. McIlvane, « Refuting Perceptions of Older Workers Human Resources Management », le 16 juillet 2008, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyID=110454200>.

Exemples qui inspireront les autres

En 2005, CARP, l'association nationale pour les personnes de 50 ans et plus, annonçait les gagnants du prix du Meilleur employeur pour les Canadiens de 50 ans et plus. Un examen des approches de ces employeurs devrait avoir pour effet d'inspirer tous les employeurs¹³ :

Carrier Trucks Centers Inc. de Brantford en Ontario, exploite quatre concessions internationales qui offrent tous les services le long des routes de la série 400 du Sud-Ouest de l'Ontario. Carrier a gagné en raison de son engagement à recruter et à conserver des personnes de 50 ans et plus dans tous les domaines de son entreprise.

La Catholic Children's Aid Society de Toronto compte plus de 600 employés, dont un grand nombre ayant plus de 50 ans. Parce que l'on y croit qu'une main-d'œuvre qualifiée et stable permet d'offrir la plus haute qualité de service, une culture du milieu de travail a été cultivée; elle aide le personnel et favorise l'apprentissage, la reconnaissance des mérites. Cela se traduit par un des taux les plus élevés de conservation du personnel parmi les Sociétés d'aide à l'enfance.

La Ville de Calgary est une administration municipale qui compte 11 000 employés. Cinquante pour cent de ses employés sont admissibles à la retraite au cours des 10 prochaines années. Avec de nombreux avantages sociaux innovateurs qui favorisent la conservation des employés, la Ville de Calgary a, dans le cadre de ses activités de gestion du risque, senti le besoin de maintenir une réserve de personnel ayant des habiletés spécifiques, et ce, afin de faire profiter Calgary de leur expertise. Sa politique de réembauchage et sa réserve de retraités permettent de planifier une succession et un transfert du savoir plus en douceur. Calgary est la première administration municipale à mettre en œuvre ce type de politique.

Direct Energy, de Toronto est un fournisseur chef de file en Amérique du Nord en matière de services énergétiques et connexes. Direct Energy se sert de son environnement interne souple et d'avantages sociaux du personnel en vue d'attirer et de conserver les employés de 50 ans et plus.

Excell Service, de Penticton, en Colombie-Britannique est un centre d'appels qui mise sur les talents des travailleurs de 50 ans et plus. Il n'y a pas de politique pour la retraite; les employés peuvent avoir des heures souples. Les promotions des plus de 50 ans sont des choses familières. Les retraités trouvent que la souplesse joue en faveur de leur revenu et style de vie. Des sondages pour connaître les avis des employés sont utilisés pour améliorer la gestion, les pratiques du personnel et les affaires.

Flexo Products, de Niagara Falls fournit des produits nettoyants de toute sorte aux institutions, hôtels et écoles. Après des années de travail avec de jeunes employés dont le roulement est élevé, Flexo découvrit que l'embauchage de travailleurs âgés avait du bon sens. Ils ont des effets extraordinaires sur la production, sur l'amélioration de la sécurité et augmentent la productivité de façon mesurable. Chez Flexo également, il n'y pas de retraite obligatoire.

¹³ CARP, 11 sociétés nommées les meilleurs employeurs des Canadiens de 50 ans et plus
http://www.carp.ca/article_display.cfm?5_offset+2&documentID=1647. (le 19 septembre 2005)

Home Instead, de Toronto, offre des services complets de compagnonnage et de soins à domicile non médicaux pour les aînés. Plus de 76 p. 100 de ces compagnons de Home Instead ont plus de 50 ans. Grâce à son programme de perfectionnement professionnel, à des heures de travail souples, à un programme de reconnaissance du mérite et à ses contributions aux collectivités locales, Home Instead a créé un modèle mesurable qui mène à la satisfaction du personnel ainsi que des clients.

Merck Frosst, de Montréal, est une des sociétés pharmaceutiques qui est chef de file en recherche au Canada et qui est reconnue depuis longtemps pour l'innovation. Merck Frosst a remporté pour la seconde fois la récompense et est un exemple d'entreprise concurrentielle et de pratiques pour le personnel où du prix est accordé aux employés qui ont de longues années de service. Merck Frosst invente continuellement de nouveaux défis en organisant la rotation des employés, et ce, à de nombreux postes au cours de leur carrière. Merck Frosst, avec l'aide de Revenu Canada, a conçu un régime d'épargne additionnel qui ressemble à un REER et offre ainsi aux employés davantage de possibilités d'économiser pour leur retraite.

Orkin/ PCO Services Corporation, de Mississauga, est un service résidentiel et commercial de lutte contre les ravageurs. En raison d'une sensibilisation supérieure et de la menace du Nil occidental, il y a une demande extraordinaire de services de techniciens professionnels qualifiés. L'entreprise a introduit un horaire à temps partiel souple et comportant des avantages sociaux afin d'attirer des employés et de conserver ceux qui, autrement, seraient partis à la retraite ou auraient quitté l'industrie. Ainsi, il y a eu conservation de techniciens, une satisfaction et une productivité accrues au sein de l'entreprise.

L'hôpital général Seven Oaks, de Winnipeg, est une installation de soins actifs qui est accréditée et compte 275 lits; cet hôpital est depuis longtemps reconnu pour promouvoir le bien-être et des styles de vie sains. Seven Oaks a remporté le prix en raison de son recrutement, de sa culture de conservation du personnel et de ses pratiques de gestion.

Toronto Auto Auctions, de Milton en Ontario, est un marchand grossiste qui fait des encans de véhicules, où des acheteurs et des vendeurs se retrouvent ensemble, en moyenne pour trois encans par semaine. Des conducteurs doivent déplacer plus de 5 000 véhicules par semaine. Cette entreprise a gagné pour son recrutement de travailleurs retraités qui proviennent de toutes sortes de professions et souhaitent revenir sur le marché du travail pour un emploi à temps partiel. Elle offre des horaires souples qui sont personnalisés en fonction d'un travailleur d'âge mûr; en échange, elle obtient des travailleurs fiables. Ce modèle commercial a aidé à la croissance de Toronto Auto Auctions et assure la sécurité des véhicules confiés aux soins de la société.

CONCLUSION

Avec le vieillissement de la population du Nord-Ouest de l'Ontario qui continue, et ce, même plus rapidement que dans l'ensemble de la province, le temps est venu pour tous les employeurs de regarder de plus près leurs politiques et pratiques d'entreprise relatives aux travailleurs âgés — ainsi que leurs propres attitudes et croyances. Cette trousse de ressources a pour objet de servir de première étape de ce processus.

Souvenez-vous que de nombreuses autres ressources sont offertes.

De plus en plus, il y a des sites Web destinés à aider les travailleurs âgés ainsi que leurs employeurs potentiels. Certains de ces sites sont mentionnés dans la trousse, mais une recherche dans le Web en révélera beaucoup d'autres.

En outre, faites connaître vos besoins aux fournisseurs de services énumérés dans la trousse. Beaucoup vous aideraient avec plaisir dans le recrutement de travailleurs âgés adéquats.

De la documentation sur les travailleurs âgés, tel l'ouvrage *Working Longer* que nous avons cité dans cette trousse, peut également contenir des conseils précieux et de l'orientation.

Nous vous souhaitons tout le succès possible dans vos efforts pour recruter et pour conserver des travailleurs âgés ainsi que dans vos tentatives pour bénéficier des travailleurs âgés dans votre main-d'œuvre.

Souvenez-vous que la souplesse, la compréhension et un esprit ouvert sont les clés vous permettant d'atteindre vos objectifs!



Appendix A



Évaluation de la diversité générationnelle dans votre entreprise

Parmi les employés de votre entreprise, quel est le pourcentage de chaque génération?

Classique _____ %
Baby Boom _____ %
Gén X _____ %
Écho-boomer _____ %

Parmi les cadres de votre entreprise, quel est le pourcentage de chaque génération?

Classique _____ %
Baby Boom _____ %
Gén X _____ %
Écho-boomer _____ %

Une génération est-elle sous-représentée?
Dans l'affirmative, pourquoi?

Comprenez-vous ce qui motive et inspire chaque génération?

Oui Non

Avez-vous conçu une approche générationnelle :

Approche de recrutement? Oui Non
Efforts de conservation? Oui Non
Programmes de récompenses? Oui Non

Est-ce que les personnes du groupe qui interviewent les employés potentiels représentent toutes les générations?

Oui Non

Sont-elles au courant et respectueuses des différences entre les générations?

Oui Non

Votre site Web tient-il compte de toutes les générations?

Oui Non

Le matériel de marketing tient-il compte de toutes les générations et fait-il appel à toutes

Oui Non

Quelles mesures votre entreprise peut-elle prendre afin que vous soyez efficace dans vos efforts pour attirer et pour conserver chaque génération? _____

Annexe B - Questionnaire de la planification de la main-d'œuvre

1. Notre entreprise a-t-elle un plan ou une vision stratégique pour les cinq à dix prochaines années, où est décrit notre orientation et ce que nous ciblons? Oui Non

Prochaines étapes de l'exécution du plan stratégique : _____

Responsabilités : _____

2. La main-d'œuvre d'aujourd'hui est-elle capable de d'atteindre nos objectifs stratégiques des cinq à dix prochaines années? Oui Non

Les compétences nécessaires : Changeront Seront les mêmes

Le nombre d'employés : Changera Sera le même

Déterminez les capacités spécifiques qui ne sont pas offertes aujourd'hui, mais qui seront nécessaires à l'avenir. _____

Déterminez les capacités et les emplois spécifiques qui sont requis aujourd'hui, mais ne seront pas nécessaires à l'avenir. _____

3. Si, au cours des prochaines années, il faudra de nouvelles compétences ou une main-d'œuvre élargie, avons-nous une idée claire de la provenance de ces travailleurs? Oui Non

Quelles mesures devrez-vous prendre pour trouver et pour attirer les travailleurs requis?

4. Combien d'employés partiront à la retraite au cours des cinq prochaines années? _____

Combien d'employés partiront à la retraite au cours des dix prochaines années? _____

Y a-t-il un plan de remplacement pour eux? Oui Non

5. Avons-nous un plan de succession pour tous les principaux postes/employés? Oui Non

6. Si des personnes clés partaient aujourd'hui, quels défis devrions-nous relever pour les remplacer? _____

a) Niveau de difficulté prévu pour trouver le bon ensemble de compétences et d'expérience _____

b) Temps prévu pour trouver des remplaçants _____

c) Coût prévu pour trouver des remplaçants _____

d) Temps prévu pour former les remplaçants _____

e) Coût prévu pour former les remplaçants _____

Étapes pour commencer/continuer la planification de la succession : _____

7. Avons-nous des stratégies de conservation du personnel afin de garder les travailleurs expérimentés et précieux? Oui Non

Quelles mesures peuvent être prises pour conserver notre haute qualité et nos travailleurs expérimentés le plus longtemps possible?

8. Quels sont les obstacles et les possibilités que les travailleurs doivent affronter s'ils veulent rester après leur retraite officielle?

Doivent-ils partir à la retraite et être réembauchés? Oui Non

Est-ce que les avantages de la pension seront affectés? Oui Non

Perdront-ils leur ancienneté ou avantages sociaux? Oui Non

Quels changements pouvons-nous faire afin de faciliter les choses pour les travailleurs qui veulent rester après 65 ans? _____

Est-ce que ces changements nous permettront de différencier les employés que nous voulons conserver et ceux que nous ne souhaitons pas retenir? Dans la négative, y a-t-il des mesures à prendre pour permettre la différenciation? _____

9. Y a-t-il des compétences ou emplois qui ne seront pas nécessaires à l'avenir? Oui Non

Avons-nous en place un plan et une évaluation de coût pour effectuer ces changements? Oui Non

Quelles mesures pouvons-nous commencer à prendre aujourd'hui afin de préparer ces personnes ou l'entreprise à ce moment prévu où les compétences ne seront pas nécessaires?

10. Quels seront nos plus grands défis pour conserver et pour recruter les travailleurs dont nous avons besoin?

11. Avons-nous une culture organisationnelle qui fait de notre entreprise un employeur de choix? Oui Non

What changes can we make to strengthen our culture to make our company an employer of choice?

12. Sommes-nous prêts à commencer à dresser un plan pour répondre à nos besoins futurs de main-d'œuvre?

Oui Non

Dans l'affirmative, de quelle information avons-nous besoin, ou quelles mesures faut-il prendre pour nous préparer?

13. Quelles sont les étapes à franchir pour communiquer nos plans aux principaux intervenants – employés, syndicats, etc.?

14. Quelles ressources extérieures sont offertes pour aider la planification de la main-d'œuvre?

Annexe C - Questionnaire du personnel pour la planification de la main-d'œuvre

Le questionnaire suivant peut servir à obtenir une contribution des employés au processus de planification de la main-d'œuvre et pour mieux comprendre les perceptions du personnel en ce qui concerne les priorités au regard de leurs responsabilités.

1. Quelles sont vos cinq tâches/responsabilités les plus importantes, par ordre d'importance? Près de chacune, indiquez le pourcentage de votre temps que vous consacrez en général à chacune.

1. _____ %
2. _____ %
3. _____ %
4. _____ %
5. _____ %

2. Pensez-vous que le temps que vous consacrez à chacune de ces responsabilités correspond à leur importance générale Oui Non Veuillez expliquer : _____

3. Lesquelles de vos tâches/responsabilités sont, selon vous, non nécessaires ou pourraient être confiées à un autre travailleur? _____

4. Y a-t-il des tâches/responsabilités qui sont confiées à d'autres mais, selon vous, seraient mieux gérées par vous? Oui Non Quelles sont-elles? _____

5. Y a-t-il de nouvelles tâches ou responsabilités qui, selon vous, devraient vous être confiées?

Oui Non Combien de temps vous faudrait-il pour assumer ces responsabilités? _____

6. Est-ce qu'une de ces tâches/responsabilités a augmenté ou diminué considérablement au cours des deux dernières années? Oui Non Veuillez expliquer : _____



107B, avenue Johnson
Thunder Bay (Ontario)
P7B 2V9

Téléphone : (807) 346-2940
Télécopieur : (807) 344-5464
Sans frais : 1-888-800-8893
ATS : (807) 346-2944

Financement par :

**EMPLOI
ONTARIO**