



# GÉNÉRATION EXPÉRIENCE

MISEZ SUR L'EXPÉRIENCE DES  
TRAVAILLEURS SÉNIORS

# POURQUOI RECRUTER CHEZ LES TRAVAILLEURS PLUS ÂGÉS ?

Parce que...

## La source de recrutement privilégiée par les entreprises du commerce de l'alimentation se tarie

Depuis toujours, les entreprises du commerce de l'alimentation, tout comme celles du commerce de détail, de la restauration et du tourisme, comptent sur l'apport de la main d'oeuvre étudiante pour combler des postes saisonniers l'été, et à temps partiel durant l'année scolaire. Nous sommes donc plusieurs à les courtiser, alors que des jeunes, il y en a de moins en moins !

Même s'il faut redoubler d'efforts pour continuer d'intéresser les jeunes aux emplois du commerce de l'alimentation, cela ne sera pas suffisant. Il faudra aussi identifier d'autres bassins potentiels de recrutement de main-d'oeuvre afin de contrer la baisse démographique des jeunes.

Le commerce de l'alimentation est un moteur de l'emploi au Québec. A lui seul, il compte pour le quart des emplois du commerce de détail et pour près de 5 % des emplois totaux.

Depuis toujours, les entreprises du secteur recrutent des jeunes travailleurs ou étudiants. Chez les détaillants du commerce de l'alimentation, les 15 à 24 ans représentent 43 % des personnes en emploi.

Source : « Mise à jour du diagnostic sectoriel de la main-d'oeuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec », Ageco, 201

Parce que...

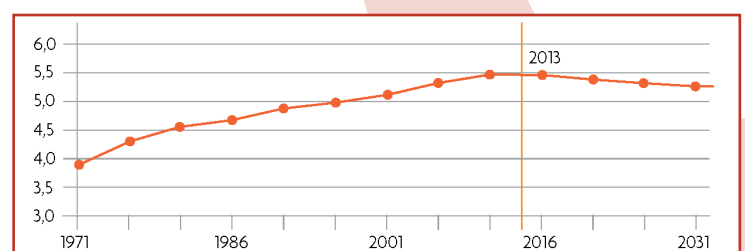
## La rareté de main-d'oeuvre sera de plus en préoccupante

Certains chiffres ne mentent pas. A partir de 2013, la population active du Québec amorcera un déclin inévitable. Pour compenser ce déclin, deux mesures se présentent comme les solutions les plus réalistes : augmenter le nombre de travailleurs immigrants et maintenir en emploi les travailleurs expérimentés, le plus longtemps possible.

Les détaillants en alimentation ont pignon sur rue partout au Québec. Dans plusieurs régions du Québec où le nombre de personnes immigrantes demeure faible, la piste du recours aux travailleurs plus âgés se positionnera comme la seule alternative valable à moyen terme...

GRAPHIQUE 1,2 : Évolution de la population âgée de 15 à 64 ans, 1971-2013, Québec

POPULATION ÂGÉE DE 15 À 64 ANS (en million de personne)



Source : Institut de la statistique du Québec (2009).

Parce que...

## Les retraités... Veulent travailler !

Des milliers de baby-boomers s'apprêtent à prendre leur retraite. Et le mot retraite, ne semble plus avoir le charme d'autrefois. Si certains ont hâte de quitter l'emploi qu'ils occupent depuis longtemps, d'autres, après une petite pause bien méritée, font des projets pour entreprendre une seconde carrière.

Pour nombre de ces jeunes retraités, il est hors de question de s'installer confortablement à la maison devant un écran haute définition. Désireux de découvrir un nouveau milieu de travail, et désireux de maintenir un environnement social actif, ils reviennent plutôt sur le marché du travail.

Parce que...

## C'est une solution efficace et qui a fait ses preuves

Certaines entreprises misent déjà sur l'embauche de travailleurs de 50 ans et plus. Des entrevues réalisées pour le Comité sectoriel de main-d'oeuvre du commerce de l'alimentation nous ont permis d'identifier certains avantages à recruter dans le bassin des travailleurs plus âgés. On nous mentionne que ces travailleurs sont :

- Assidus et fiables
- Loyaux envers leur employeur
- Crédibles aux yeux des clients
- Respectueux envers le client
- Préoccupés par la qualité de leur travail
- Autonomes

## QU'EST CE QUI RAMÈNE LES RETRAITÉS AU TRAVAIL ?

Des chercheurs ont demandé à des milliers de retraités les raisons qui expliquent leur retour au travail. Le besoin d'un revenu supplémentaire pour arrondir les fins de mois est souvent mentionné par les retraités. Mais ce n'est pas l'unique raison de leur retour au travail ! Le fait d'être en contact avec les gens, de se garder actif, et d'occuper son temps dans un milieu de travail accueillant joue aussi grandement dans la balance.

Voici un éventail des réponses diversifiées obtenues :

- 1 Pour la stimulation intellectuelle-apprendre
- 2 Faire quelque chose de signifiant
- 3 Revenir à des projets oubliés
- 4 Trouver un équilibre plaisir / travail
- 5 Gagner de l'argent en faisant ce que j'aime
- 6 Rester en forme physiquement et mentalement
- 7 Trouver une nouvelle vocation
- 8 Demeurer productif dans la société
- 9 Faire la différence pour les autres
- 10 Rester connecté

Traduction libre, Source: Don't Retire, Rewire - 2nd edition, Sedlar J. et Miners R., 2007.

# COMMENT RECRUTER AUTREMENT ?

## Cibler son recrutement pour coller à la réalité des emplois Quels postes peuvent convenir aux retraités ?

Il y a probablement autant de réponses à cette question qu'il y a de contextes de travail dans le secteur du commerce de l'alimentation.

Plusieurs entreprises du commerce de l'alimentation parlent avec enthousiasme des avantages à recruter dans le bassin des travailleurs de 55 ans et plus. Mais ces dernières soulignent qu'il doit y avoir compatibilité entre les attentes du travailleur recruté et la nature de l'emploi à exercer.

Les employeurs soulignent, par exemple, que les habiletés de ces travailleurs peuvent être grandement mises à profit dans les postes où il y a contact avec les clients. Mais d'autres postes où la cadence est rapide et les exigences physiques de la tâche plutôt soutenues peuvent convenir à certains travailleurs préretraités mais pas à d'autres.

La solution : bien connaître ses postes de travail pour cibler ceux qui ont plus de chances de convenir aux travailleurs plus âgés.

Le secteur du commerce de l'alimentation compte différents types d'entreprises avec des exigences reliées aux emplois qui varient considérablement. Le contexte de travail dans certains commerces spécialisés du secteur qui privilégient une approche très personnalisée avec la clientèle est fort différent de celui du commerce d'escompte et des commerces à grande surface où le roulement des stocks est continu et la cadence particulièrement soutenue.

Enfin, plusieurs autres facteurs peuvent moduler le contexte de travail et les exigences qui y sont associées. On pense, par exemple, à la taille de l'entreprise, à la situation géographique du commerce, aux périodes d'achalandages, etc.

**Certains types d'emploi émergent comme étant, à priori, très compatibles avec les attentes de ces travailleurs.**

On mentionne, par exemple :

- les emplois aux comptoirs de service (charcuterie, viandes, boulangerie, etc ...);
- les emplois reliés aux démonstrations de produits ;
- les emplois aux mets préparés.

*Qu'en est-il dans votre entreprise ?*

## Une promotion inclusive des emplois Affichez vos postes de façon créative

Vous êtes ouvert à recruter dans le bassin des personnes retraitées ? Alors dites-le clairement !

- Mentionner spécifiquement dans vos affichages votre ouverture à des employés de tout âge, incluant les personnes de 50 ans et plus.
- Éviter d'exclure malgré vous avec des énoncés restrictifs du type : « Offre toi une carrière chez nous » qui sous-tendent que le poste ne s'adresse qu'à de jeunes travailleurs.
- Présentez la diversité de vos employés sur votre site Web. Si vous ne postez que des photos de jeunes travailleurs, les personnes plus âgées peuvent en conclure que vous ne recrutez que dans ce bassin.

La flexibilité des horaires de travail est déterminante pour plusieurs travailleurs retraités. Présentez-vous comme un employeur flexible et prenez la peine d'indiquer votre ouverture à un aménagement du temps de travail.

N'attendez pas de recevoir des curriculum vitae : explorez plutôt des créneaux inhabituels. Affichez vos postes aux endroits où sont les retraités dans votre région.

Commencez par le tableau d'affichage dans votre propre commerce puisque plusieurs travailleurs âgés peuvent aussi être vos clients. Mais ne négligez pas les associations, clubs de retraités de votre région, le restaurant du coin, le tableau d'affichage d'un grand magasin, la station d'essence ou la bibliothèque locale.

N'écartez aucune piste !



### Se bâtir une réputation

« On a toujours embauché des étudiants dans nos postes temporaires et à temps partiel. Un jour, une cliente m'a dit « J'aimerais bien ça travailler ici quelques heures par semaine, mais vous n'embauchez pas des vieilles comme moi... » Elle avait à peine 50 ans !

Dans les faits, elle avait raison, on ne recrutait que des étudiants, mais c'était par habitude plus que par choix.

Je lui ai demandé si elle était sérieuse, et je lui ai fixé un rendez-vous pour une entrevue. Aujourd'hui, c'est une de mes meilleurs employés. Depuis qu'elle travaille pour moi, elle m'a référé une de ses connaissances, et j'ai aussi commencé à recevoir d'autres CV venant de personnes plus âgées. C'est comme si maintenant, on a la réputation d'être un employeur ouvert aux travailleurs de tous les âges. C'est un plus, car il y a vraiment une pénurie de main-d'oeuvre dans ma région. »

PIERRE, gérant d'une épicerie spécialisée

## Saviez-vous que...

Le site Placement en ligne d'emploi-Québec vous permet d'indiquer clairement que vous acceptez les candidatures de personnes d'expérience ? Il suffit de cocher la mention suivante sur votre offre d'emploi.

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



## La question de l'âge... sur un plan légal

La charte des droits et libertés interdit la discrimination à l'embauche, incluant celle en fonction de l'âge.

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



## Sélection et embauche

### Voir au-delà du CV

Ce retraité n'a jamais travaillé dans le commerce de l'alimentation. Est-il trop risqué de l'embaucher ? pas nécessairement !

Certaines compétences sont transférables.

Si l'expérience professionnelle du travailleur de 50 ans peut être réinvestie dans un emploi du commerce de l'alimentation, il en est souvent tout autant de son expérience de vie.

Il faut réussir à saisir les motivations personnelles et les intérêts de ce nouveau retraité. Pour ce faire, le curriculum vitae parle souvent trop peu.

Rien de mieux qu'une rencontre en entrevue !

## Quand le passé est garant de l'avenir

Quelques exemples de compétences transférables :

**Nicole** a eu ses enfants alors qu'elle approchait la quarantaine et a occupé un emploi de maman à la maison durant les 15 dernières années. C'est une cuisinière de talent et les produits fins n'ont pas de secret pour elle.

**Nicole** revient au travail ! Elle met ses compétences culinaires au service d'une épicerie spécialisée qui offre des produits d'alimentation spécialisés provenant des quatre coins du globe.

**Luc** a toujours travaillé avec le public. Il a pris sa retraite il y a maintenant un an et il trouve le temps un peu long à la maison. Il est en forme et il veut le rester.

**Luc** travaille quelques heures semaine comme commis dans un marché d'alimentation. C'est son exercice de la semaine et ça lui permet de rencontrer des gens. Véritable bout en train, il est apprécié de tout le personnel régulier.

**Sophie** a travaillé en cuisine dans la restauration une bonne partie de sa vie. Ayant toujours travaillé le soir et les week-ends et approchant de sa retraite, elle veut ralentir et profiter davantage de ses soirées.

**Sophie** travaille aux mets cuisinés d'une épicerie de son quartier. Elle entre tôt le matin, prépare des plats maisons jusqu'en début d'après-midi et se retrouve libre comme l'air pour le reste de la journée. On dit que les plats de Sophie sont dignes d'un grand chef !

## Une entrevue bien préparée

L'entrevue d'embauche, on le sait, n'est pas une science exacte. D'où l'importance de bien la préparer.

Voici quelques conseils pour la réussir:

- Vous avez devant vous une personne mature qui a vécu d'autres expériences de travail : abordez franchement l'écart et les similitudes entre l'emploi recherché et son expérience antérieure en milieu de travail et à l'extérieur du milieu de travail.
- Questionnez le candidat sur ses intérêts, ses loisirs et les raisons qui l'amènent à postuler chez vous. Ses réponses risquent de vous surprendre. Et ne prenez surtout pas pour acquis qu'il est surqualifié...
- Vous craignez que les exigences physiques de l'emploi soient trop élevées ? Abordez la question directement. Plusieurs de ces travailleurs sont en forme physiquement et souhaitent justement conserver cette forme en travaillant.
- En ce qui concerne leur disponibilité, profitez-en pour communiquer votre ouverture à une approche flexible à ce niveau. Rappelez-vous que le temps partiel n'est pas une contrainte, mais bien souvent un avantage pour le retraité qui veut se garder des moments pour lui.
- L'entrevue est aussi une occasion de vous faire valoir —en plus de la flexibilité, vous avez probablement beaucoup à offrir : une ambiance conviviale, une équipe sympathique, un contact avec le public...
- Soyez franc ! Décrivez l'emploi tel qu'il est, vous aurez plus de chances que cette embauche se transforme en situation gagnante pour vous tout autant que pour le candidat !

### La vérité, toute la vérité... pour éviter les déceptions

«J'ai embauché un ou deux retraités, il y a quelques années, et ils sont partis après quelques semaines parce que les tâches n'étaient pas celles auxquelles ces personnes s'attendaient. Je me suis rendu compte que de faire une bonne entrevue où tu expliques clairement à quoi ressemble la tâche, c'est nécessaire. Les gens sous-estiment les exigences des emplois dans le commerce de l'alimentation. Quand on met les choses au clair au départ, on évite les déceptions de part et d'autre. J'ai un employé de 59 ans qui travaille pour moi depuis deux ans et ça fonctionne très bien. On s'est parlé en entrevue et on s'est compris. »





# COMMENT RETENIR VOS PERSONNES DE 50 ANS ET PLUS?

Certaines entreprises hésitent à recruter des personnes de 50 ans et plus de crainte qu'elles ne restent pas suffisamment longtemps dans l'entreprise. Pourtant, les gestionnaires qui les recrutent nous disent qu'elles réussissent à les garder plus longtemps que leurs jeunes travailleurs.

## Accueillir... comme séduire

Le retraité qui fait le saut dans une toute nouvelle industrie peut éprouver certaines appréhensions.

La période d'accueil et d'intégration de ce nouvel employé est un moment clé pour le rassurer et établir une relation durable avec ce dernier.

Un accueil personnalisé, un entraînement à la tâche structuré, une implication active des autres membres du personnel lors de l'intégration constituent des valeurs sûres. Vous envoyez alors le message que vous souhaitez vraiment l'intégrer dans votre équipe.

Un calculateur de revenu, très facile à utiliser, pour établir les heures maximales par semaine pouvant être effectuées par un employé sans qu'il n'y ait d'impact sur le montant qu'il reçoit de la sécurité de la pension de vieillesse.  
Disponible au [csmoca.org](http://csmoca.org)

« Un organisme de la région se spécialise auprès des personnes de 50 ans et plus en recherche d'emploi. Je l'ai contacté pour lui faire part de mes besoins et une conseillère m'a référé 2 travailleurs. J'ai recruté l'un d'entre eux qui travaille à temps partiel pour notre entreprise depuis 3 ans maintenant. C'est un employé fiable et responsable »

OLIVIER, propriétaire d'épicerie

## Des conditions d'emploi qui riment avec flexibilité

### Quand l'horaire se fait créatif

Un grand nombre de retraités qui souhaitent réintégrer le marché du travail ne veulent pas un emploi à temps plein. Leurs attentes sont diversifiées :

- Travailler 2 ou 3 jours semaine
- Travailler 4 ou 5 heures par jour
- Ne travailler que les fins de semaine pour faire des activités personnelles la semaine, ou l'inverse...
- Travailler à temps plein certaines périodes de l'année et ralentir à d'autres moments

### Les obligations familiales

Qu'il s'agisse de jouer le rôle de grands-parents dépanneurs, de participer à une activité familiale ou de se présenter à un rendez-vous chez son médecin de famille, les personnes de 50 ans apprécient que leur nouvel employeur tienne compte de leurs priorités de vie... après tout, ils sont aussi un peu à la retraite !

## De la gestion des horaires à la gestion des préférences

« Honnêtement, la gestion des horaires de travail est devenu un vrai casse-tête car j'ai plus de gens à temps partiel. Mais ce n'est rien à comparer avec les difficultés d'embauche que j'avais avant d'intégrer des personnes retraitées. Les étudiants d'aujourd'hui bougent davantage, C'est plus difficile de les garder et leurs disponibilités sont restreintes... c'était toujours à recommencer »

JEANNE, propriétaire d'une boulangerie

## Quand l'âge module les disponibilités

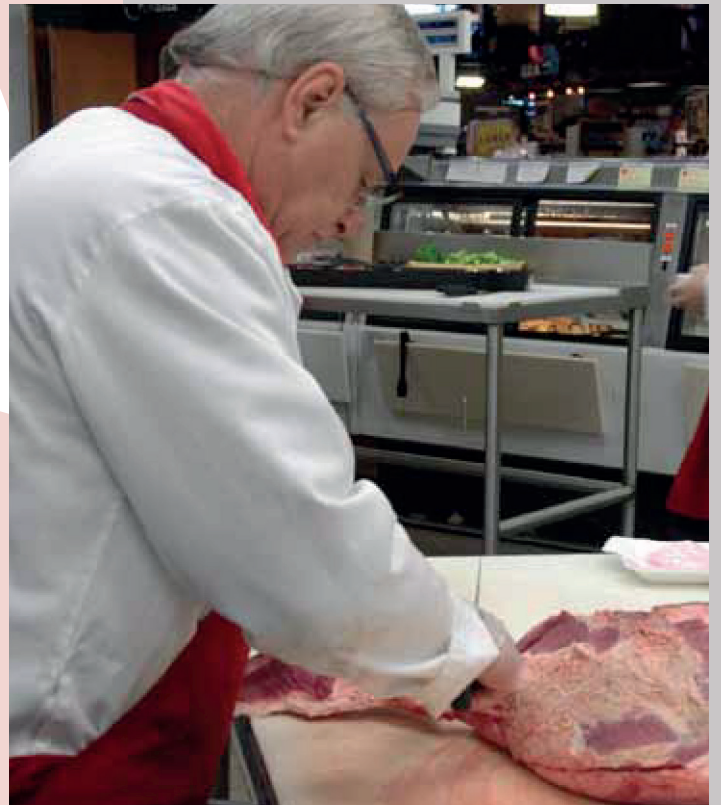
« Je me suis rendue compte que les heures où les retraités sont disponibles ne sont pas les mêmes que celles où les étudiants le sont. J'emploie davantage les retraités le jour et les étudiants le soir et il me semble qu'il y a une sorte d'équilibre qui se crée. »

CLAUDE, gérant d'épicerie

## Gérer stratégiquement les heures d'affluence

« J'ai embauché une personne retraitée comme caissière. Elle est très efficace et appréciée dans l'équipe, une perle ! Un jeudi soir, après le rush de l'heure du souper, elle m'a annoncé qu'elle trouvait la cadence difficile et semblait découragée. On a convenu qu'elle ne travaillerait plus le jeudi et vendredi soir, les soirs les plus achalandés dans notre commerce. Je crois que c'est grâce à cette décision qu'elle est toujours avec nous. »

ROBERT, propriétaire d'épicerie



## Un milieu de travail accueillant... où règne le respect

Le climat de travail vient en tête de liste des préoccupations du retraité qui souhaite réintégrer le marché du travail. Un bon climat ça se cultive ! Une organisation du travail souple qui mise sur les forces des membres de l'équipe, des mécanismes de communication efficaces et des pratiques de reconnaissance choisies avec doigté se positionnent comme des valeurs sûres.

### Réorganiser le travail ?

Faut-il réorganiser le travail pour l'adapter aux attentes des travailleurs plus âgés ?

En fait, il semble que les travailleurs de 50 ans et plus apprécient souvent être considérés comme tous les autres employés de l'entreprise lorsqu'ils sont au travail. Pour eux, c'est une question d'équité !

Par contre, plusieurs entreprises considérées comme des leaders de l'embauche de travailleurs de 50 ans et plus en ont profité pour réorganiser le travail, de façon stratégique.

- Certaines ont su profiter de l'expérience de leurs travailleurs plus âgés en leur confiant le rôle de mentor auprès de jeunes employés.
- D'autres ont ouvert un dialogue entre leurs travailleurs plus âgés et plus jeunes pour qu'ils se partagent eux-mêmes les tâches de façon à tenir compte de leurs forces respectives.
- Certains postes du commerce de l'alimentation comportent des exigences physiques plus soutenues, par exemple les emplois reliés à la manutention. Certains retraités pourront assumer ces fonctions et d'autres non. Il faudra en tenir compte dans l'octroi des postes, et l'organisation du travail.

### De la reconnaissance... peu importe l'âge

La reconnaissance de la contribution d'un employé se positionne comme une pratique de gestion qui a démontré son potentiel. Pour en faire un levier de mobilisation efficace certaines règles de base s'appliquent à tous les employés :

- Une reconnaissance qui se manifeste sous forme de rétroaction sincère, communiquée au bon moment, pour encourager une contribution significative.
- La diversité et la personnalisation des pratiques de reconnaissance en fonction des différentes catégories de travailleurs.
- L'entreprise devra innover. Ce qui fera la joie d'un travailleur de 20 ans peut être perçu différemment par un employé de 55 ans. Il faut trouver des manifestations de reconnaissance qui ont une valeur pour ceux à qui elles sont destinées.

## Ces petits gestes qui peuvent faire la différence...

La reconnaissance peut prendre différentes formes. Voici quelques idées de récompenses non monétaires, facilement applicables, qui peuvent faire la différence :

- souligner les anniversaires;
- offrir un prix d'assiduité au travail;
- faire des représentations pour le magasin à l'occasion d'événements locaux;
- prévoir des sorties de groupe;
- offrir un barbecue avec les familles des employés;
- envoyer une note personnalisée soulignant les fêtes de Noël, l'atteinte des résultats, une naissance...;
- reconnaître les bons résultats d'un employé auprès de ces pairs lors de réunion ou rencontre (source : [www.csmoca.org](http://www.csmoca.org)).

Soyez original ! Les marques de reconnaissance répétées sans cesse de la même façon prennent une allure routinière et perdent de leur effet. L'employeur doit trouver des moyens de remercier collectivement et individuellement les membres de son équipe en faisant preuve de créativité !

## Et pourquoi pas... de la formation

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

Le seul fait qu'un travailleur retraité décide de revenir au travail, dans un emploi différent de celui où il a passé sa vie, témoigne déjà d'une certaine ouverture à l'apprentissage.

Qu'il s'agisse d'améliorer la qualité du service, de revoir un processus de travail, ou de maîtriser un nouveau logiciel, les occasions d'offrir de la formation à cet employé peuvent prendre différentes formes.

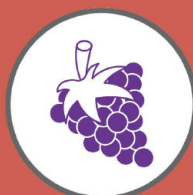
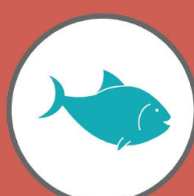
Questionner son intérêt à participer aux activités de formation auxquelles ont accès les autres membres de l'équipe sera déjà un bon point de départ.

## Profiter de ce qui existe

Vous intégrez un travailleur expérimenté qui en est à ses premières armes dans le commerce de l'alimentation ?

Pourquoi ne pas lui permettre d'accéder à la formation en ligne dédiée aux commis du commerce de l'alimentation.

Voilà une façon moderne et bien pratique de souhaiter la bienvenue dans un nouvel emploi !



# TIRER LE MEILLEUR DU MIX GÉNÉRATIONNEL

## La gestion des âges Et le choc des générations ???

Au rythme où progresse la technologie, on a parfois l'impression que des milliers d'années séparent aujourd'hui les boomers des jeunes de la nouvelle génération. Ils ont un rapport fort différent au temps et à la technologie et leur vision respective du travail diffère.

Dans une enquête sur la génération produite pour le Comité sectoriel de main-d'oeuvre du Commerce de l'alimentation, on conclue que, bien que les jeunes de la nouvelle génération aient une perception positive de leurs collègues de travail appartenant aux autres générations (X et baby-boomers), ce sont plutôt ces derniers qui ont une perception généralement négative de leurs jeunes collègues. En conséquence, cette divergence perceptuelle peut mener à des tensions en milieu de travail ainsi qu'à l'éclosion d'un conflit intergénérationnel. Si l'entreprise embauche des retraités et des étudiants, il est sûrement utile de rappeler ici les pratiques préventives qui peuvent atténuer l'escalade des tensions intergénérationnelles :

- organiser des activités sociales intergénérationnelles (party de Noël, levée de fonds);
- planifier un programme de parrainage bi-générationnel pour l'accueil des nouveaux employés;
- faire valoir les réalisations des jeunes;
- organiser des séances de sensibilisation à la diversité;
- sensibiliser et former les superviseurs quant aux différences générationnelles susceptibles de se produire dans leur équipe.



## Les balises des générations

|                           |                                    |
|---------------------------|------------------------------------|
| <b>Les baby-boomer</b>    | sont nés entre <b>1946 et 1964</b> |
| <b>Les « X »</b>          | sont nés entre <b>1965 et 1976</b> |
| <b>Les Y / Milléniaux</b> | sont nés entre <b>1977 et 1995</b> |
| <b>Les C / Z</b>          | sont nés après <b>1996</b>         |

### Les baby-boomers

- C'est dans cette catégorie que se retrouvent les retraités. Ils sont reconnus pour leur rigueur, leur acharnement au travail et leur loyauté
- Le climat de travail est pour eux très important. Ils accepteront un emploi où ils se sentent utiles, appréciés et respectés
- Ils se sentent parfois désemparés face aux jeunes travailleurs qui ont une vision beaucoup plus détachée du travail...cela peut les impatienter

### Les « X »

- Créatifs et indépendants, ils ont dû jouer du coude pour faire leur place dans un monde occupé par les boomers
- Plusieurs des superviseurs du commerce de l'alimentation se retrouvent dans ce groupe. A priori, ils peuvent percevoir le recrutement de travailleurs plus âgés comme une menace
- En même temps, ils apprécient leur apport rigoureux au travail et tombent vite sous le charme de leur potentiel

### Les Y / Milléniaux

- Accros de la technologie et allergiques à la routine, ils sont vite rendus à la prochaine étape
- Pour eux, aucune procédure ne tient, si elle n'a pas démontré son utilité
- Ils seront fidèles pendant un certain temps. L'attrait de la nouveauté étant toujours très fort. Pour les garder, il faut stimuler sans cesse leur envie de rester

### Et les C / Z

- Ce sont des « Y »... encore plus « techno », qui vivent dans l'instantanéité
- Ce sont des communicateurs et ils veulent collaborer. Les pénuries de main-d'oeuvre sont à leur avantage. Comme ils ont le choix de leur employeurs... ils collaboreront avec ceux qui savent le mieux répondre à leurs attentes

## Quelques bonnes idées pour une cohabitation réussie

Les superviseurs ont un rôle clé à jouer. Ce sont les artisans du climat de travail.

Plusieurs des pistes de solution pour une cohabitation réussie reposent sur leurs habiletés de gestion.

- Renforcer les compétences des superviseurs dans la gestion des différences entre les générations :
  - Améliorer leur compréhension des attentes des différents groupes
  - Les inciter à favoriser la communication et à offrir du feed-back
  - Les rendre attentifs au climat de travail et à la prévention active des conflits
- Créer un environnement de « tolérance zéro » au manque de respect : peu importe l'âge, tous s'attendent à être respectés. Mais, il faut parfois nommer clairement les comportements respectueux attendus
- Multiplier les occasions d'échanges sur la façon d'améliorer le travail, les suggestions risquent d'être fort complémentaires
- Augmenter les occasions de transfert des savoirs
- Et s'ils pouvaient eux-mêmes trouver des moyens de répartir le travail en fonction de leurs forces respectives ?
- Le travailleur retraité et le « C » ont en commun une même quête : celle du plaisir au travail. Cultiver le climat de travail devient une valeur sûre

### Prévenir plutôt que guérir

« La première fois que j'ai embauché un retraité avec de jeunes travailleurs, il y a eu une petite confusion de rôle. Le travailleur retraité se sentait l'obligation de « corriger » le travail des jeunes qu'il ne trouvait pas assez préoccupés par la qualité du travail. Il se voyait un peu comme un second superviseur et les jeunes trouvaient qu'il se mêlait de ce qui ne le regardait pas. Maintenant, j'organise des petites rencontres d'équipes : ils peuvent parler de leur vision très différente quant au travail, et ce, dès le départ.

Nous avons partagé nos objectifs et attentes et échangé sur les meilleures façons de faire. La cohabitation a été vraiment facile par la suite. »

ÉLIZABETH, gérante d'épicerie

Une réalisation du



[www.csmoca.org](http://www.csmoca.org)