

Vitalité!

Bulletin à l'intention des professionnels*
des ressources humaines et de la santé
au travail, des administrateurs du
programme d'aide, des superviseurs et
du personnel clé de votre organisation

VOLUME 2 NUMÉRO 3

SOMMAIRE

La nouvelle réalité

Le fossé entre les générations

Une nouvelle ère

Par-delà les générations

Ce que l'avenir nous réserve

Les troubles psychologiques :
sensibilisation



Gestion d'un effectif regroupant plusieurs générations

APERÇU DES DIFFÉRENTS STYLES DE TRAVAIL ET DE COMMUNICATION
DES QUATRE GÉNÉRATIONS QUI COMPOSENT LA MAIN-D'ŒUVRE
D'AUJOURD'HUI ET DE LA FAÇON DE GÉRER LEURS TALENTS ET BESOINS
PARTICULIERS.

La gestion d'un effectif
regroupant plusieurs
générations peut s'avérer
un défi. En effet, si on
ne comprend pas bien
les caractéristiques de
chacune, les divers groupes
d'âge peuvent entrer
en conflit, engendrant
agitation et discorde.

Il suffit d'un coup d'œil pour se rendre compte que la main-d'œuvre des organisations canadiennes reflète la population multiculturelle et multiethnique de notre pays. Elle reflètera probablement aussi la diversité générationnelle du Canada, alors que trois, voire quatre générations, travaillent côte à côte. Les postes de cadre supérieur et de gestionnaire, de même que bon nombre de postes clés, sont fort probablement occupés par des personnes âgées de 48 à 66 ans, soit les baby-boomers nés dans les années prospères qui ont suivi la Deuxième Guerre mondiale, c'est-à-dire dans les années 1950 et au début des années 1960. Il pourrait y avoir une poignée de vétérans, nés avant 1946, qui exercent probablement beaucoup de pouvoir. Étant âgés de plus de 65 ans, ils occupent habituellement des rôles très importants, comme ceux de président* d'un conseil d'administration ou de propriétaire d'une entreprise. Il y a sans aucun doute un nombre croissant d'employés dans la vingtaine, la génération Y, puisque les enfants très instruits des baby-boomers

affluent maintenant sur le marché du travail. Coïncée entre les baby-boomers, la génération la plus nombreuse de l'histoire, et l'immense génération Y, on retrouve l'infime génération X ou génération de l'après baby-boom ou « génération creuse », surnommée ainsi en raison du très petit nombre d'enfants nés entre 1964 et 1979.

Chacune de ces quatre générations possède des compétences et des capacités très diverses, de même que des façons très différentes de travailler et de communiquer. Alors que cette riche diversité de talents et de styles recèle un énorme avantage pour les entreprises, elle peut également poser problème. En effet, si on ne comprend pas bien les défis qu'elle entraîne et qu'on ne la gère pas en conséquence, ces générations peuvent entrer en conflit, engendrant agitation et discorde dans le milieu de travail.

Le fossé entre les générations

En quoi ces quatre générations sont-elles si différentes? En un mot, l'époque à laquelle ces générations sont nées et ont grandi explique les différences observées. Bien que chaque personne soit unique, les gens nés à une certaine époque ont tendance à avoir en commun des attitudes, des valeurs et des comportements parce qu'ils ont vécu les mêmes événements importants dans leur jeune âge. Par exemple, les personnes en voie de devenir adultes dans les années 1930 et 1940 (les vétérans) ont connu la Grande Dépression et la Deuxième Guerre mondiale. Ayant vécu ces années de turbulence durant leur enfance et leur adolescence, les vétérans ont été façonnés par celles-ci. Ils ont donc en commun des qualités comme le souci de l'économie, le dévouement à une cause ou à une entreprise, la résilience, la discipline et le respect de la loi et de l'ordre public. On leur a enseigné à être « vus mais pas entendus » et à ne pas contester les symboles d'autorité. Comme employés, ils travaillent fort, ne remettent pas les choses en question et sont habitués au style de gestion descendant qui communique l'information « selon les besoins ». Ils accordent une grande importance à l'éthique de travail, à la responsabilité, à la conformité et à la loyauté.

Après la guerre, les vétérans se sont installés dans un climat relatif de paix, de prospérité et de sécurité, et ils ont eu des enfants – beaucoup d'enfants. Ils ont atteint l'âge adulte dans l'optimisme des années 1960 et 1970, et croyaient que tout était possible. Les années 1960 ont été marquées par la revendication des droits des femmes, et un nombre sans précédent de jeunes femmes de la génération du baby-boom ont fait leur entrée dans les universités puis sur le marché du travail, demandant l'égalité et militant pour la transformation des rôles

sexuels. En revanche, parce qu'ils étaient si nombreux, les baby-boomers ont dû faire face à une forte concurrence dans chaque aspect de leur vie, de sorte qu'ils ont cherché à obtenir des perspectives d'avancement en travaillant plus fort et plus longtemps que leurs collègues. Comme groupe, ils ont tendance à être hyper performants et des bourreaux de travail, et beaucoup ont sacrifié leur vie de famille pour gravir les échelons de la hiérarchie.

Une nouvelle ère

La génération du baby-boom s'est finalement essoufflée au début des années 1960. Au cours des deux décennies suivantes, le taux de natalité allait chuter dans l'ensemble des pays occidentaux. Les enfants nés au cours de ces années ont été surnommés la génération X et ont grandi dans l'ombre gigantesque des baby-boomers. La génération X a toutefois connu la situation opposée des baby-boomers : leur faible nombre a joué en leur faveur dans bien des aspects de leur vie, comme entrer à l'université ou trouver un emploi. Les enfants de cette génération, nés de deux parents qui travaillaient, et surnommés les enfants « à clé », ont appris à devenir autonomes, et sont devenus individualistes et déterminés à concilier travail et vie de famille. Ayant vu leurs parents travailler de longues heures et se dévouer à une seule entreprise pour finalement se faire congédier à la suite de compressions dans la main-d'œuvre, la génération X démontre moins de loyauté envers les employeurs. Les membres de cette génération sont reconnus pour prendre des risques, être axés sur les résultats et avoir l'esprit d'entreprise. Ils sont également à l'aise avec les technologies en évolution parce qu'ils ont grandi à l'aube de la révolution numérique. Ayant maintenant atteint la fin de la trentaine ou la quarantaine, ils sont très recherchés, alors que les entreprises dans tous les secteurs cherchent à combler le nombre grandissant de postes de gestion laissés vacants par les baby-boomers à la retraite.

Quand les baby-boomers ont finalement décidé de laisser de côté leur carrière pendant quelque temps pour élever une famille, surtout durant les années 1980 et au début des années 1990, ils ont produit leur propre mini-boom : la génération Y. Ce groupe démographique a grandi au sein d'un système d'éducation où tout le monde était gagnant, de sorte que les membres de cette génération ont tendance à avoir une confiance en soi illimitée. Les jeunes de la génération Y sont la première véritable génération numérique, étant donné que les ordinateurs portatifs, Internet et les téléphones intelligents ont toujours fait partie de leur existence. Par conséquent, ils sont tout à fait à l'aise avec les technologies en évolution et maîtrisent l'art d'accomplir plusieurs tâches en même temps.

Toutefois, leur intelligence technologique est souvent tempérée par un manque de résilience. La génération Y a tendance à être très instruite, à être socialement responsable et à collaborer volontiers. Elle préfère évoluer dans un environnement de travail où les différences sont respectées et où leurs opinions sont valorisées. À l'instar de leurs parents avant eux, les jeunes de la génération Y domineront bientôt le marché du travail et, d'ici 15 ou 20 ans, occuperont les échelons supérieurs du pouvoir.

Par-delà les générations

Les gestionnaires peuvent s'inspirer des conseils suivants pour obtenir la confiance et le respect des membres du personnel plus âgés et plus jeunes, et tirer parti de leurs compétences distinctes.

1. Comprendre et respecter les différences sur le plan des styles de travail et de communication

Tout gestionnaire, sans égard à son âge, devrait réaliser que le style de leadership uniformisé ne fonctionnera plus. Les baby-boomers (et les vétérans) nés avant l'ère numérique privilégient les discussions en personne ou par téléphone, tandis que les employés plus jeunes ont tendance à communiquer par voie électronique. Les baby-boomers aiment discuter régulièrement de leurs projets et de leurs objectifs avec leurs subordonnés directs, tandis que les générations X et Y se contentent volontiers d'un bref courriel, voire de simples mises à jour par message texte.

En outre, les jeux vidéo ont appris aux moins de 40 ans à faire preuve de pugnacité face au problème jusqu'à ce qu'ils trouvent une solution, et les jeunes gestionnaires s'attendent à ce que leurs employés fassent de même. Ils sont frustrés face aux baby-boomers qui demandent d'avoir des rencontres régulières en personne, des mises à jour constantes, des réunions et des rapports d'étape. Les baby-boomers, de leur côté, peuvent percevoir les gestionnaires plus jeunes comme étant blasés, de piètres joueurs d'équipe et entièrement dépourvus de compétences interpersonnelles. Selon le Families and Work Institute (New York), 73 % des baby-boomers accordent de faibles notes à leurs patrons plus jeunes pour ce qui est d'appuyer leur réussite.

Gérer la génération Y peut parfois être difficile pour les gestionnaires appartenant à la génération du baby-boom, voire pour ceux de la génération X, puisque les jeunes de la génération Y n'hésitent pas à remettre en question le statu quo. Pour surmonter cette difficulté, les gestionnaires doivent « faire équipe » avec leurs travailleurs de la génération Y et les traiter en égaux. Les jeunes de la génération Y savent qu'ils manquent d'expérience et de

compétences en affaires, mais ils ont besoin de savoir qu'ils ont une influence positive sur l'entreprise et que leurs idées sont prises au sérieux.

2. Adapter la formation et le perfectionnement aux divers styles d'apprentissage

Tous les groupes démographiques ont leurs propres méthodes d'apprentissage. Les adeptes de technologie de moins de 30 ans apprennent à maîtriser de nouvelles technologies de façon presque intuitive. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les jeunes travailleurs font preuve de pugnacité face à un problème jusqu'à sa résolution, et ils aiment faire de même avec un nouveau produit, programme ou processus. Les baby-boomers préfèrent être « guidés » ou qu'on leur montre le fonctionnement des nouvelles applications, et ils veulent connaître la raison de l'implantation d'une nouvelle technologie ou application dans le milieu de travail. Les formations en salle de classe, les séminaires et les ateliers à des heures et à des endroits précis sont efficaces pour les baby-boomers, mais les employés plus jeunes sont plus à l'aise avec les modules d'apprentissage en ligne auxquels ils peuvent accéder où et quand ils le souhaitent.

3. Miser sur les connaissances

Les travailleurs les plus âgés possèdent des dizaines d'années d'expérience pratique de travail, une solide connaissance de l'industrie et des compétences irremplaçables. Les jeunes gestionnaires doivent savoir en tirer parti et considérer leurs employés plus âgés comme des consultants internes. En faisant comprendre aux travailleurs d'âge mûr qu'ils sont appréciés et respectés, les jeunes gestionnaires gagneront leur confiance et leur loyauté. Posez-leur des questions. Vous maintiendrez non seulement de bonnes communications, mais vous y ajouterez aussi une note personnelle très importante.

Dans la mesure du possible, les gestionnaires les plus âgés devraient essayer de prendre le temps de consulter leurs employés de la génération Y et de leur confier des projets qui les stimulent.

4. Offrir des modalités de travail flexibles

Le fait d'autoriser les horaires flexibles ou le travail à domicile contribue grandement à attirer et à maintenir en poste les meilleurs talents en permettant aux employés d'éviter les heures de pointe, de participer à une activité de leur enfant ou de faire du bénévolat. Les gestionnaires qui permettent les horaires souples montrent qu'ils se préoccupent davantage de la productivité de leurs employés et moins de l'endroit où le travail est accompli.

5. Connaître la différence entre la reconnaissance et l'appréciation

Les jeunes préfèrent être appréciés plutôt que reconnus. Ils sont satisfaits d'un « merci » ou d'une marque d'appréciation pour une tâche qu'ils ont accomplie. En revanche, les employés plus âgés veulent être reconnus. Ils veulent une marque concrète d'appréciation, comme un certificat ou un prix. Encore une fois, il faut abandonner l'approche uniformisée et miser sur un programme de reconnaissance qui répond aux besoins de chaque génération.

6. Garantir l'indépendance

Les travailleurs de la génération X sont très créatifs et indépendants, et ceux de la génération Y aiment la souplesse et la collaboration. Ces deux groupes donnent leur pleine mesure au travail lorsqu'on leur confie une tâche qu'ils peuvent accomplir avec très peu de supervision, ce qui peut être déstabilisant pour les cadres habitués à microgérer leurs employés.

7. Mettre en place un environnement de travail agréable

Les gestionnaires qui adoptent une culture d'entreprise amusante plutôt que traditionnelle augmenteront le taux de satisfaction au travail des employés plus jeunes. Quelles sont les mesures à prendre pour y parvenir? Il peut s'agir d'une mesure aussi simple que d'assouplir le code vestimentaire ou d'organiser des « vendredis ludiques » avec des jeux et des compétitions qui renforcent l'esprit d'équipe.

Ce que l'avenir nous réserve

Le défi peut sembler intimidant, mais la main-d'œuvre multigénérationnelle est là pour rester. Durant la prochaine décennie, les baby-boomers vont peu à peu quitter le marché du travail, mais une autre génération attend dans les coulisses. La « génération du Net » née après 1995 entraînera de nouveaux défis et de nouvelles possibilités pour les gestionnaires. Le fait de savoir comment gérer les employés de tout âge est maintenant une compétence en gestion essentielle. Ceux qui le font efficacement réduiront les conflits et amélioreront le moral et la productivité au travail.

Les troubles psychologiques : sensibilisation

La Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) a publié récemment sa Stratégie 2012 en matière de santé mentale pour le Canada, intitulée : **Changer les orientations, changer des vies**. Pour appuyer cette stratégie, il faut : fournir des formations permettant aux pairs et aux personnes qui occupent des postes de supervision du personnel de devenir des ressources efficaces en matière de santé mentale; fournir les outils et ressources nécessaires susceptibles d'améliorer la résilience; favoriser le respect; et réduire la stigmatisation rattachée aux troubles psychologiques.

Nous serions heureux de nous entretenir avec vous sur l'élaboration du plan d'action de votre organisation. N'hésitez pas à communiquer avec nous aujourd'hui même.

Vous voulez en savoir plus long sur ces dernières nouvelles? Veuillez vous adresser à votre gestionnaire des Relations clientèle chez Homewood Solutions Humaines^{MC}.

Au sujet de Vitalité!

Vitalité! est un bulletin de Homewood Solutions Humaines^{MC} publié à l'intention des professionnels des ressources humaines et de la santé au travail, des administrateurs du programme d'aide, des superviseurs et du personnel clé. Les clients organisationnels et partenaires commerciaux de Homewood Solutions Humaines^{MC} sont autorisés à en utiliser le contenu aux fins d'informer leurs employés. Aucune autre utilisation ne peut en être faite sans le consentement écrit de Homewood Solutions Humaines^{MC}.



Homewood Solutions Humaines^{MC} est accréditée auprès du Council on Accreditation.

Commentaires

Nous aimerions savoir ce que vous pensez de *Vitalité!* Veuillez nous faire parvenir vos commentaires et suggestions à l'adresse

vitalite@homewoodsolutionshumaines.com

Pour nous joindre

1.866.398.9505

TOLL-FREE ENGLISH

1.800.663.1142

ATS

1.866.433.3305

APPELS INTERNATIONAUX (FRAIS VIRÉS ACCEPTÉS)

514.875.0720

www.homewoodsolutionshumaines.com



**Human
Solutions
Humaines**