



DANS CE NUMÉRO

Vol 3 · No 1 · FÉVRIER 2011

Gérer les âges et les générations **1**

Notre prochain numéro **2**

ÉDITORIAL

La cohabitation des générations ! Un enjeu de taille pour les organisations.

Ces dernières années, nous avons été inondés d'information sur le portrait des générations et avons tourné davantage notre regard sur les caractéristiques de la nouvelle génération qui a fait son entrée sur le marché du travail, soit la génération Y.

On peut maintenant faire le constat que nous connaissons les caractéristiques importantes de chaque génération. L'enjeu est maintenant de les faire cohabiter pour assurer un climat de travail sain et pour permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs d'affaires. Il est indéniable qu'il faut s'ajuster pour tenir compte des Y, mais il faut à la fois continuer de répondre aux besoins des X et des boomers, qui sont toujours requis dans nos équipes et qui ont des éléments importants à nous apporter pour maintenir notre équilibre.

Un regard sur la cohabitation qu'il faut mettre en place, voilà ce que notre premier bulletin de l'année 2011 vous offre, pour vous permettre de réfléchir sur votre situation.

Je vous souhaite une bonne lecture et une bonne réflexion!

Isabelle Côté, Présidente

GÉRER LES ÂGES ET LES GÉNÉRATIONS!

Plus de quatre générations distinctes se retrouvent sur le marché du travail canadien. Avec des perceptions et des caractéristiques très diverses, les différentes générations doivent plus que jamais collaborer ensemble! Des statistiques nous révèlent qu'en 2016, il y aura un individu de disponible pour remplacer deux travailleurs retraités. De plus, au Québec surtout, la situation du décrochage scolaire nous laisse entrevoir un avenir encore plus difficile en ce qui a trait à l'embauche d'employés qualifiés.

Le grand défi des organisations consiste à recruter des jeunes travailleurs et à maintenir en emploi les travailleurs plus âgés qui souhaitent demeurer en poste plus longtemps. **Il faut ensuite bâtir des ponts avec la relève en créant une culture de cohabitation harmonieuse** qui intègre les jeunes travailleurs dans les équipes.

Pour réussir une cohabitation harmonieuse, les membres des différentes générations doivent se percevoir positivement. En d'autres termes, les travailleurs âgés acceptent leurs jeunes collègues comme une relève adéquate et une valeur ajoutée pour l'organisation, et les nouveaux arrivants jugent l'expérience des plus âgés nécessaire à leur propre parcours professionnel.

Les travailleurs seniors semblent plus critiques envers leurs jeunes collègues que l'inverse. Voici des exemples de ce qu'ils pensent d'eux :

- * Difficiles à gérer
- * Égoïstes
- * Ne savent pas travailler
- * Agissent comme des enfants rois
- * Pas de loyauté à l'employeur
- * Manquent de rigueur
- * Relative indisciplin, font des fautes d'orthographe, non respect des horaires, look délabré parfois

Pourquoi les travailleurs plus âgés sont-ils critiques à l'égard des plus jeunes?

Les stratégies organisationnelles sont actuellement orientées en grande partie pour embaucher, intégrer et conserver les travailleurs de la jeune génération. Il est donc tout à fait normal que les générations plus âgées se sentent plus ou moins évacuées de ce processus. Faut-il alors s'étonner que les travailleurs X et les boomers aient une tendance à pointer du doigt les carences de la génération Y? De plus, le discours surestimant les jeunes, en référence à leur savoir technologique et à leur habileté à fonctionner dans un environnement de travail multitâches, peut aussi être une des raisons de la présence d'une telle réaction.

Voici des exemples de ce que les jeunes travailleurs pensent de leurs collègues plus âgés :

- * Ne sont pas à jour concernant les technologies
- * Ont peur du changement
- * Pas beaucoup à apprendre des aînés pour progresser dans leur carrière

Pourquoi les jeunes travailleurs sont-ils moins enclins à penser qu'ils peuvent apprendre des travailleurs plus âgés?

Des études prouvent que les travailleurs vieillissants sont marginalisés en ce qui a trait à la formation, à la promotion et au maintien en emploi, justement en raison de leur âge.

Ces représentations sociales dévalorisantes du vieillissement, contribueraient à nourrir cette attitude d'indifférence des jeunes travailleurs envers leurs aînés. Dans cet état d'esprit, il ne faut pas se surprendre de constater que les jeunes travailleurs ne ressentent pas un besoin vital de bénéficier de l'expérience des générations qui les précèdent, expérience déclarée, la plupart du temps dans le discours social comme étant désuète.



Perceptions des jeunes travailleurs envers leur propre génération :

Imaginatifs, efficaces, des idées à faire valoir

Veulent être reconnus pour leurs réalisations

N'ont pas l'intention de se tuer au travail comme leurs parents

Compétents bien que moins expérimentés que les boomers

Habités à négocier mais pas à faire des sacrifices

Ouverts sur le changement et la technologie

Regard neuf; peuvent en montrer sur bien des plans malgré leur manque d'expérience

La cohabitation de ces diverses générations veut également dire des façons de travailler différentes, dont voici quelques exemples :

Attitudes au travail

Travailleurs plus âgés	Jeunes travailleurs
• Loyaux à l'entreprise	• Loyaux aux collègues
• Respectent la hiérarchie	• Respectent les personnes authentiques
• Leadership sur l'intérêt du dirigeant	• Leadership au service de l'organisation
• Respectent les procédures	• Veulent changer les règles
• Compétitifs	• Joueurs d'équipe
• Savent faire les choses dans les règles de l'art, vision systémique	• Ne savent pas que certaines choses ne se font pas, sont des dynamiteurs
• Habités à la transmission des connaissances via un mode professoral	• Habités à l'apprentissage de résolution de problème, découvrir par eux-mêmes, essais / erreurs
• Font ce qu'on leur demande de faire	• Font ce qui leur tient à cœur
• Occupent le même poste tout au long de leur carrière	• Leur travail est un projet parmi d'autres permettant de se développer, désir d'apprendre en permanence
• Objectifs de l'entreprise sont leur priorité	• Leurs propres priorités passent avant l'entreprise
• Séparent le travail et la vie personnelle	• Travail et vie personnelle sont unifiés

Ces façons de faire et de voir les choses au sein des équipes créent un contexte de travail qui inévitablement peut engendrer des perceptions critiquant les manières de faire de l'autre génération, ce qui pourrait à la limite, empêcher une entreprise de relever les défis des prochaines années.

La clé de la réussite

Les dynamiques perceptuelles entre les cohortes générationnelles constituent l'un des éléments les plus essentiels à la réussite ou à l'échec de la mise en place d'une structure organisationnelle favorisant la cohabitation harmonieuse. Lorsque ces dynamiques sont porteuses d'idées préconçues ou minées par une ambivalence ou de l'indifférence, les initiatives pour activer tout programme destiné à créer un climat de collaboration sont pratiquement vouées à l'échec.

En fait, la stratégie la plus avantageuse à long terme est de miser sur la diversité générationnelle! Le succès réside dans la capacité de les faire cohabiter de façon positive et constructive. Le gestionnaire qui se démarquera face à ces enjeux sera celui qui aura l'agilité de faire cohabiter les différentes générations, en sachant reconnaître les besoins de chacune et en pouvant retirer toutes les forces et avantages de chaque groupe d'âge.

Tout ceci n'est pas simple, et **la clé pour les organisations est d'avoir une "stratégie de cohabitation"**. À ce titre, SSA est en mesure de vous accompagner afin de vous assurer un succès sans précédent pour les prochaines années. Cette stratégie pour être un succès doit être appuyée par :

- * Bilan actuel des employés de chacune des catégories des différentes générations
- * Constat de la main d'œuvre recherchée versus actuelle
- * Portrait générationnel des gestionnaires
- * Diagnostic actuel sur la cohabitation des générations

La cohabitation est possible voir même nécessaire pour relever les défis qui nous attendent. Donnons-nous les moyens de la faire vivre!

NOTRE PROCHAIN BULLETIN : QU'EST-CE DONC QUE LE SENS DES AFFAIRES?

Il ne s'agit pas d'une expression reconnue et on lui attribue souvent divers sens et définitions.

Le sens des affaires est en fait un ensemble de valeurs qui forment une culture d'entreprise et on l'associe souvent aux hauts dirigeants, alors que tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise peuvent le développer et le mettre en pratique pour le plus grand bénéfice de l'organisation.

Ne manquez pas notre prochain bulletin dans lequel nous traiterons de cette compétence à développer auprès de vos équipes, pourquoi c'est important et comment y arriver.

Vous aimeriez nous faire part de vos commentaires sur cet article ou encore sur des bulletins précédents ?

Vous aimeriez nous proposer un sujet pour un prochain bulletin?

N'hésitez pas à nous écrire à info@ssasolutions.com.

L'ÉQUIPE INFO-SOLUTIONS



GESTION DU CHANGEMENT
VALORISATION DES ÉQUIPES

500 Place d'Armes
Bureau 2900
Montréal, QC
H2Y 2W2

www.ssasolutions.com

info@ssasolutions.com