



# Comblent le fossé entre les générations

Shepell·fqi<sup>MC</sup>  
travail. santé. vie.

Qu'il s'agisse d'un employé vétéran qui s'oppose avec entêtement à toute forme de changement ou du petit nouveau fraîchement sorti des bancs de l'école qui se donne un air de *je-sais-tout*, la gestion d'un effectif regroupant des personnes de tous âges relève parfois du défi. Pour la première fois, les gestionnaires doivent concilier les styles de travail et les besoins uniques de *quatre générations* de travailleurs – les vétérans, les bébés-boomers, la génération X et la génération Y, et la nouvelle dynamique qui en découle risque d'entraîner des tensions et de la confusion.

Le secret d'une cohabitation harmonieuse? Comprendre les caractéristiques propres à chaque génération et se sensibiliser aux différences afin de créer un milieu de travail où tous les employés trouvent leur compte, quels que soient leur âge et l'étape de leur vie. Les gestionnaires mal préparés à répondre à cette nouvelle réalité connaîtront des moments difficiles et feront face à des conflits ainsi qu'à une baisse du moral et du rendement.

## Qui sont-ils?

Les quatre générations qui composent présentement la population active ont toutes une vision différente de l'équilibre travail-vie personnelle, de la loyauté, de l'autorité, des attentes et de la communication. Bien que les noms donnés aux générations et leur découpage puissent varier d'une source à l'autre, il est largement reconnu que la main-d'œuvre des organisations est formée des générations suivantes :

**Les vétérans (nés entre 1922 et 1943) :** Les membres de ce groupe possèdent généralement une éthique du travail très forte, ils sont loyaux et font preuve d'un grand respect à l'égard des règles et des personnes en position d'autorité. Ils sont nombreux à préférer la cohérence et à craindre le changement.

**Les bébés-boomers (nés entre 1944 et 1965) :** En raison de leur poids numérique, les bébés-boomers ont tendance à être compétitifs. Ils travaillent fort et sont souvent disposés à prolonger leurs heures de travail; ils accordent de l'importance à l'ancienneté.

**La génération X (nés entre 1965 et 1980) :** Les membres de la génération X préfèrent l'esprit d'initiative et l'indépendance; ils saluent le changement et aiment obtenir une rétroaction régulière et constructive. Ils font passer la satisfaction au travail avant la loyauté envers l'employeur et ils croient que les promotions devraient se fonder sur les compétences.

**La génération Y (nés entre 1980 et 1999) :** Ce sont des personnes jeunes et dynamiques qui sont portées à adopter une vue d'ensemble et qui constituent la génération la plus instruite. Bien qu'elles désirent travailler, elles ne veulent pas vivre pour travailler.

Malgré ces traits distinctifs, il faut prendre soin de ne pas tomber dans des stéréotypes. Reconnaissez ces caractéristiques globales, utilisez-les pour gérer les relations intergénérationnelles, mais continuez de traiter vos employés comme des personnes uniques, en tenant compte de leur personnalité, leur méthode de travail et leurs préférences individuelles.

En raison des différences prononcées entre les générations, nous entendons souvent les employés se plaindre et se reprocher les uns les autres d'être rigides, égocentriques, trop traditionnels, gâtés ou déconnectés de la réalité. Par conséquent, il pourrait être difficile de créer une cohésion d'équipe et de changer leur façon de penser, mais ce n'est pas impossible.

### Établir des ponts

Comment pourriez-vous aider ces personnes si différentes, qui n'ont pas les mêmes valeurs, à se mettre au diapason et à travailler de concert? Pour résoudre les problèmes associés à la diversité intergénérationnelle au travail, il faut miser sur les compétences que nous utilisons habituellement dans la gestion d'un milieu de travail diversifié. Afin d'établir des ponts, efforcez-vous de :

**Fixer des objectifs communs.** Un moyen très efficace de rallier les gens – même ceux qui ne se voient pas constamment – consiste à communiquer une vision et une mission communes et à établir des buts et des objectifs que tous partageront. Si tous les membres de l'équipe visent le même objectif, les différences intergénérationnelles sembleront moins importantes.

**Favoriser le mentorat.** Examinez les buts et les besoins de perfectionnement des jeunes employés et jumelez-les avec un membre de l'équipe plus expérimenté. Le jeune tirera parti de l'expérience et des connaissances de l'employé plus âgé, tandis que ce dernier renouvellera son énergie et sa créativité lors de son contact avec le mentoré. De plus, la création d'équipes intergénérationnelles vous permettra non seulement d'établir des liens entre les employés, mais encore de mettre en commun une variété d'opinions et de points de vue, ce qui donnera de meilleurs résultats et des solutions originales.

**Faire preuve de souplesse.** Traitez vos employés comme vous traitez vos clients et étudiez leurs besoins afin de mieux répondre à leurs attentes. Efforcez-vous de satisfaire les besoins de chacune des générations. Un employé de la génération X pourrait vouloir quitter le travail plus tôt afin de participer à une activité à l'école de ses enfants, alors qu'un collègue de la génération Y pourrait vouloir poursuivre ses études à temps partiel, et un bébé-boomer à la préretraite pourrait vouloir travailler moins d'heures en échange d'une paie réduite. Accommodez ces besoins dans la mesure du possible, en veillant à ce que tous soient traités de façon juste.

**Choisir le bon mode de communication.** Adapter le mode de communication aux destinataires représente l'un des principaux moyens de gérer la diversité intergénérationnelle. Selon la taille de votre organisation, vous pourriez vouloir utiliser plusieurs outils pour transmettre votre message. Les employés issus des générations des bébés-boomers ou des vétérans pourraient préférer être informés de vive voix (par exemple, d'une modification aux politiques internes), tandis que les employés des générations X et Y sont plus réceptifs aux médias sociaux, aux balados et à d'autres communications électroniques. Si vous avez la possibilité de transmettre votre message par plusieurs modes de communication, cela vous permettra de joindre tous vos employés. Ce serait aussi une excellente occasion d'introduire de nouveaux outils de communication auprès des générations moins ouvertes au changement.

**Réévaluer les récompenses.** Dans un milieu de travail où cohabitent plusieurs générations, vous ne pouvez présumer que tous les employés sont motivés par les mêmes incitatifs et récompenses. Vous devez donc redoubler d'imagination pour recruter et conserver des employés compétents. Reconnaissez que l'importance accordée aux primes, aux promotions, aux heures compensatoires et aux possibilités de perfectionnement varie d'une génération à l'autre. Utilisez une démarche d'essais et d'erreurs afin de découvrir ce qui fonctionne le mieux chez chacun des groupes. Renseignez-vous au sujet de leurs préférences et adaptez votre approche en conséquence. Les dîners, les célébrations et les activités sportives organisées par l'entreprise plairont à toutes les générations, en plus d'offrir une excellente occasion d'améliorer la synergie d'équipe.

Que vous dirigiez un vieux routier ou un novice, vous devez traiter chacun avec respect et reconnaître les compétences uniques qu'il apporte. Afin de réaliser vos objectifs, comblez le fossé entre les générations en tirant parti des qualités de chaque groupe d'âge, en atténuant leurs faiblesses et en les motivant de manière appropriée.

Si vous souhaitez obtenir une aide spécialisée dans la résolution de situations délicates concernant un employé, communiquez avec Shepell·fgi pour vous renseigner sur notre service de consultation en gestion ou les séances de formation offertes par votre programme d'aide aux employés.

**Composez le 1 866 833-7690**