

# Le défi des générations qui se croisent

---



■ 1er mai 2008

■ Cette présentation a été réalisée par Caroline Marquis, Nadine Mercier et Chloé Saulnier dans le cadre d'un Séminaire organisationnel de l'Université Laval session Hiver 2008.

# Le défi des générations qui se croisent

---

Qu'est-ce qu'une génération?

Les babyboomers

- Portrait de leur génération

- Leurs valeurs

- Leur attentes envers le travail

La génération Y

- Portrait de leur génération

- Leurs valeurs

- Leur carrière

- Leurs attentes envers le travail

Qu'est-ce qui peut attirer et séduire nos générations?

# Qu'est-ce qu'une génération ?

---

- « *Ensemble de personnes ayant à peu près le même âge à la même époque.* » (Larousse)
- Partage les mêmes valeurs et la même histoire.
- On ne peut vraiment segmenter l'histoire en générations, mais à partir de différents repères, il est possible de distinguer des tendances générales.
- Les membres d'une même génération partagent le même contexte social et économique.

# Les grandes générations

---

- La grande génération : 1901
- Traditionalistes ou les vétérans: 1925
- Babyboomers : 1944
- Génération X : 1965
- Génération Y : 1979
- Génération Z : 1994...

# Qui sont les travailleurs à attirer et à fidéliser?

---

- Immigrants
- Babyboomers
- Génération Y

baby  
boomers

- Les babyboomers
- Portrait de leur génération
- Leurs valeurs
- Leurs attentes envers le travail

# Les babyboomers

- Ils sont plus enclins que les jeunes à conserver leur emploi (Statistiques Canada, 1999)
  - 16-24 ans : moy. 16 mois chez le même employeur
  - 25-54 ans : moy. 6.4 ans
  - 55 ans et plus : moy. 16 ans
- De plus, 21.4 % des travailleurs de 45 ans et plus prévoient rester au travail après l'âge légal de la retraite de 65 ans.



# Les babyboomers

- L'expérience et le savoir en plus d'être associés à la performance en emploi, diminuent le risque d'accidents et augmentent l'efficacité (CQRHT, 2007)
  - » Selon la CSST, les travailleurs de 55 ans et plus causent 66 % moins d'accidents que les plus jeunes.
  - » Ils ont de multiples qualités uniques dont peut bénéficier l'environnement de travail : ils sont plus consciencieux et plus équilibrés, ce qui a pour effet d'augmenter leur rendement au travail.
  - » Conséquemment, ils requièrent moins de supervision.

# Les babyboomers

- Les travailleurs de 50 ans et plus ont généralement moins de responsabilités hors travail que leurs collègues plus jeunes et ont des taux inférieurs d'absentéisme pour des raisons personnelles.

(Groupe Shepell, 2004).

# Portrait de leur génération

- Ils sont généralement reconnus comme des bourreaux de travail. (Normalisation de l'hypertravail) (Lévesque, 2003)
- Ils respectent l'autorité et la hiérarchie mais préfèrent être traités comme des égaux. (Dagneau, Gadbois & Tremblay, 2007)
- Il préfèrent aussi être en contrôle et au pouvoir. (Lévesque, 2003)
- Ils recherchent un statut et un train de vie élevé qui est signe de réussite, de prestige et de valorisation sociale. (Dagneau, Gadbois & Tremblay, 2007)
- Ils sont généralement sensibles à la satisfaction de leurs besoins personnels. (Dagneau, Gadbois & Tremblay, 2007)

# Portrait de leur génération: (suite)

- Ils excellent dans l'art du réseautage et aiment entretenir des rapports privilégiés avec leurs collègues et leurs supérieurs. (Dagneau, Gadbois & Tremblay, 2007)
- Ils sont généralement tout aussi loyaux envers les collègues qu'envers l'organisation. (Fortier, 2006)
- Ils recherchent beaucoup à partager et transmettre leur savoir et leur expérience. (Fortier, 2006)
- Ils ont le besoin génératif de laisser quelque chose à la génération suivante. (Fortier, 2006)

# Leurs valeurs

- Le travail et la carrière sont le centre de leur vie
- La réussite professionnelle et personnelle
- L'autonomie
- Le prestige et le statut
- L'aspect financier du travail
- L'effort soutenu pour gagner sa vie
- Le respect de la hiérarchie et des règles
- La reconnaissance de leur expérience et de leur savoir par les plus jeunes et par l'employeur
- Se sentir utile pour les autres
- Laisser leur marque aux générations futures

(Lévesque, 2003 ; Fortier, 2006)

# Leurs attentes envers le travail

- Plus de temps pour eux (famille et loisir)
- Le respect de la hiérarchie et de l'ancienneté
- La reconnaissance de leurs compétences et de leur expérience
- Un employeur loyal et transparent qui les implique dans les décisions
- Des avantages sociaux reliés à leur ancienneté (congrés, vacances, salaire et autres)
- La mobilité professionnelle (verticale et latérale)

(Lévesque, 2003; RJCCQ, 2000; Fortier, 2006)

# Leurs attentes envers le travail (suite)

- Avoir accès à la retraite
- Une communication claire des objectifs et des attentes envers eux
- Une diminution de la surcharge de travail
- Une autonomie professionnelle et un encadrement plus souple
- Jouer un rôle de formateur auprès de leurs collègues moins expérimentés
- Une formation adaptée à leur mode d'apprentissage

(Lévesque, 2003 ;RJCCQ, 2000; Fortier, 2006)

**baby  
boomers**

Generation

9



- La génération Y
- Portrait de leur génération
- Leurs valeurs
- Leur carrière
- Leurs attentes envers le travail



**On la nomme également...**

Génération du millénaire

Génération numérique

Écho-boomers

Génération WWW

Kidults




# La génération Y : ce qui la distingue...et qui dérange parfois...

- Individualiste et égocentrique → Indépendante et autonome dans leur travail
- N'est pas loyale → Elle est mobile, aime la diversité et peut s'adapter facilement
- Arrogante et impolie → Elle est confiante et elle s'affirme avec transparence.

# La génération Y : Ce qui la distingue...et qui dérange parfois...

- Choyée → Elle est optimiste, créative et ouverte sur le monde
- Paresseuse → Le travail n'est pas le centre de sa vie et veut de la flexibilité et du plaisir au travail.
- Négociatrice → Elle maîtrise les technologies, peuvent faire plusieurs choses en même temps et veut être consultée.

(Groupe Conseils-Aon)



# Portrait de leur génération

- Nés entre 1979 et 1994 (entre 15 et 30 ans), ils sont presque 6 millions au Canada (Statistique Canada, 2006)
- Enfants des babyboomers, ils représentent l'augmentation la plus significative des naissances depuis leurs parents.
- Ils ont grandi (dans 75 % des cas) dans des familles reconstituées ou monoparentales, ils sont généralement considérés comme des enfants-rois.

(Groupe Conseils-Aon)


- À l'affût des nouvelles technologies et de la communication en temps réel.
- Ils veulent toucher à tout et tout essayer.
- Ils sont, pour la plupart, très scolarisés.
- Soif de défis, d'apprentissage et de développement de leurs compétences



# Leurs valeurs

- La rapidité
- L'efficacité et les résultats
- Le changement et la mobilité
- L'équilibre travail et vie personnelle
- La compétence
- L'indépendance et l'autonomie
- L'unicité et la diversité

(Guerrero, 2007 ; Lévesque, 2003)



# Leur carrière

- Ils préfèrent accommoder leur travail à leur mode de vie.
- Ils recherchent un rythme de vie équilibré et font leurs choix en ce sens.
- Ils ont le désir de progresser et de se démarquer rapidement.
- Les relations qu'ils entretiennent avec leur supérieur et leurs collègues sont très importantes.
- Le changement d'emploi ne leur fait pas peur.
- Le marché du travail leur est favorable.





# Leurs attentes envers le travail

- Horaires flexibles – souplesse
- Programme de formation continue
- Entretiens d'évaluation réguliers avec un supérieur qu'ils respectent (habitués à la gratification immédiate)
- Plan de gestion ou de développement de leur carrière avec des perspectives possibles
- Milieu qui leur permet indépendance, initiative et autonomie
- Ils apprécient le travail d'équipe et les relations authentiques avec leurs supérieurs hiérarchiques
- Ils veulent contribuer et s'impliquer dans la communauté



# Qu'est-ce qui peut attirer et retenir nos générations ?

- Dans le contexte de recrutement actuel, le pouvoir de l'employeur sur le candidat a beaucoup changé. Il se doit de développer des stratégies de séduction, de mobilisation et de rétention pour conserver les talents et assurer la relève.
- L'enjeu n'est pas d'uniformiser des pratiques magiques de séduction, mais bien de mieux comprendre les valeurs, les attentes et les besoins de ces travailleurs.

baby  
boomers



# Qu'est-ce qui peut attirer et retenir nos générations ?

- Il n'existerait pas de différences majeures entre les générations dans les mesures à mettre en place pour répondre à leurs attentes (Saba, 2005).
- Les mesures demeurent les mêmes, ce sont plutôt les contextes derrière leurs attentes qui diffèrent d'une génération à l'autre.

baby  
boomers



# Qu'est-ce qui peut attirer et retenir nos générations ?

- Offrir de la flexibilité dans les horaires
- La gestion par leadership participatif
- Favoriser le travail d'équipe
- Offrir des programmes adaptés de formation
- Offrir des programmes de développement et de partage de connaissances



# Mesure particulière pour séduire et retenir les babyboomers

- Faire la promotion de la retraite progressive
  - La solution consiste à réduire le temps qu'il passe au travail tout en maintenant une rémunération convenable.
  - La retraite progressive est intéressante pour l'organisation, car elle fournit une période appropriée au transfert de connaissances des personnes d'expérience à d'autres employés.


(RJCCQ, 2000)

baby  
boomers

# Mesures particulières pour séduire et retenir la génération Y

- Cerner leurs valeurs sociales en bâtissant une image d'employeur de choix
  - Site Internet
  - Commanditer des événements
  - Campagne de publicité
  - Attentifs aux valeurs vertes et au développement durable

(Simard, 2006)





# APPROCHE INTERGÉNÉRATIONNELLE GAGNANTE

## Baby-boomers

Employeurs loyaux  
Mentors  
Mobilisés  
Disciplinés  
Axés sur le travail  
Orientés sur les règles  
Très informés  
Travailleurs, tenaces  
Visent à faire progresser l'organisation  
Expérience, savoir  
Fidèles  
Respectent l'autorité

## Valeurs communes

Respect  
Confiance  
Être écoutés et considérés  
Autonomie  
Collaboration  
Esprit d'équipe  
Communication transparente  
Avantages sociaux  
Processus décisionnel  
Climat de travail agréable

## Génération X

Débrouillards  
Autonomes  
Adaptabilité aux changements  
Dynamiques  
Compétitifs  
Loyaux envers l'employeur  
Orientés sur les résultats  
Authentiques

## Génération Y

Technologies  
Autonomes  
Indépendants  
Négociateurs  
Affirmation  
Confiance en eux, estime  
Autodidactes  
Optimistes  
Ouverts sur le monde  
Travail d'équipe  
Rapidité

**S'adapter pour s'enrichir et tirer le maximum du potentiel de chacun**

# Références

---

- Colloque sur le vieillissement de la main d'œuvre en Outaouais  
<http://www.uqo.ca/blum/colloque/programme.html>
- Dagneau, H., Gadbois, C. & Tremblay, F. (2007). La synergie intergénérationnelle: un avantage concurrentiel, *Effectif*, ORHRI, mars 2007.
- (2004). *Le vieillissement de la population active : son impact selon le PAE*, Le groupe Shepell.
- Laliberté, M. (2007) *Un coup de pouce... pour le développement de votre entreprise*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie touristique, 1(4), 2-3.
- (2007) *Les séniors: incontournables sur le marché du travail*. Belgique: Manpower.
- Lévesque, A. (2003). *La rencontre des générations: des valeurs et des attitudes différentes*.
- (2000). Prolongation de la vie professionnelle, RJCCQ, Emploi-Québec.
- Erickson, E.H. (1978). *Adolescence et crise: la quête de l'identité*.
- Fortier, M. (2006). Les générations dans le milieu de travail : conflits ou synergie ? *VigieRT*, vol 7.
- Giacalone, R.A. and Duhon, D. (1991), *Assessing Intended Employee Behaviour in Exit Interviews*, *Journal of Psychology*, 125(1): 83-90.
- Simard, S. (2006). Génération Y : Attirer, motiver et conserver les jeunes talents.



# Sites Internet

---

- [http://www.emploiquebec.net/publications/Pages-statiques/00\\_emp-fichegeneration-Y.pdf](http://www.emploiquebec.net/publications/Pages-statiques/00_emp-fichegeneration-Y.pdf)
- <http://www.arag.net/gestion/colloque/fichier/Generation-Y MAITREFRANCAIS.ppt#295,1,Diapositive%201>
- <http://www.posteritas.ca/>
- <http://www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/conferences/13%20mars%20s.%20guerrero.pdf>
- [http://dissemination.statcan.ca/francais/studies/75-001/archive/2004/2004-02-02\\_f.pdf](http://dissemination.statcan.ca/francais/studies/75-001/archive/2004/2004-02-02_f.pdf)
- <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/BrefJuin05.pdf>