

**POUR EN
SAVOIR
PLUS**

LA FORMATION CONTINUE

**Favoriser l'engagement des équipes
intergénérationnelles et interculturelles**

Colloque de gestion des ressources humaines du
Saguenay-Lac-St-Jean

Corinne Béguerie

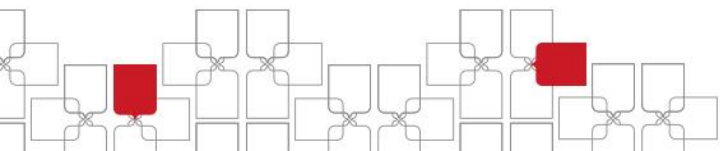


**UNIVERSITÉ
LAVAL**

Direction générale
de la formation continue

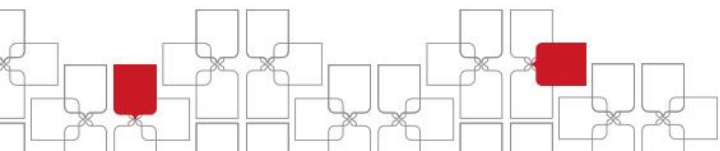
Contexte

Les organisations accueillent une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. La gestion de cette diversité, qu'elle soit intergénérationnelle ou interculturelle, et l'efficacité de la communication au sein des équipes de travail, sont le gage d'une plus grande efficacité et d'un plus grand engagement des employés.

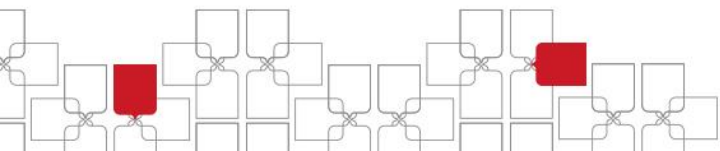


Objectifs de la conférence

- Comprendre les enjeux et les défis de la communication intergénérationnelle et interculturelle au sein des équipes de travail
- Informer et partager des pratiques efficaces de gestion d'équipes intergénérationnelles et interculturelles afin d'adapter ses pratiques et améliorer l'engagement des salariés



Génération, cultures, immigrants, communication : de quoi parle-t-on ?



Les différentes générations

1. Baby-boomers

1946 - 1964

2. Génération X

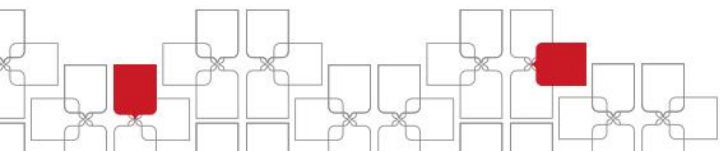
1965 - 1978

3. Génération Y (ou milléniaux)

1979 – 1995 (2000)

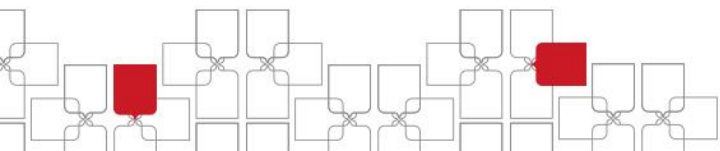
4. Génération Z (bientôt sur le marché du travail)

2000 - ...



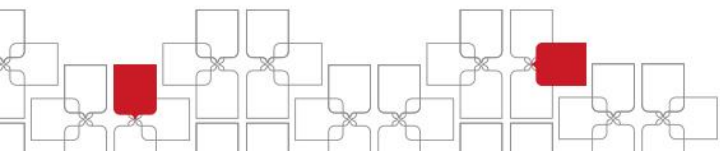
Les baby-boomers

- Entre 52 et 72 ans aujourd'hui
- Contexte de prospérité économique
- Valeurs : optimisme, esprit d'équipe, recherche de la gratification personnelle, santé, bien-être, travail et engagement
- Bourreaux de travail
- Compétitifs
- Réussite professionnelle
- Style autoritaire plutôt que participatif



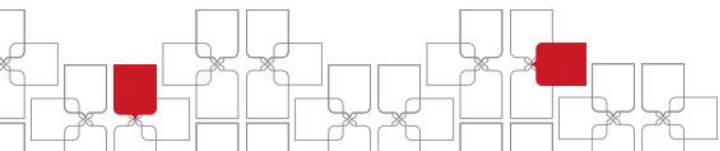
La génération X

- Entre 40 et 53 ans aujourd'hui
- Contexte économique plus difficile que BB
- Valeurs : indépendance, pragmatisme, liberté, incitations non-financières, diversité culturelle, politique, sexuelle et sociale, flexibilité
- Équilibre travail-famille
- Faible loyauté envers l'organisation et les gestionnaires
- Veulent être entendus et participer, sont impatientes

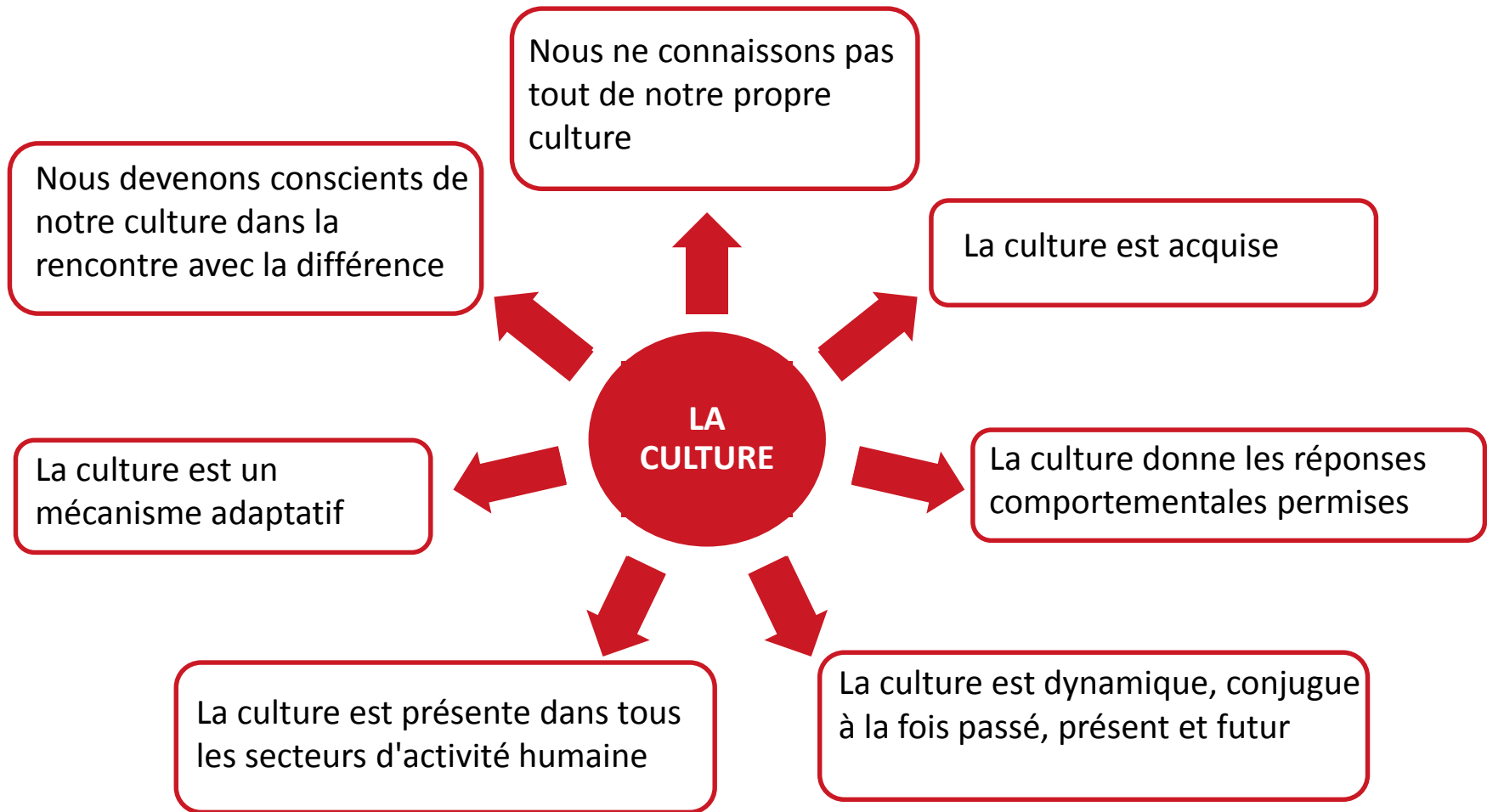


La génération Y (ou milléniaux)

- Ont entre 24 (20) et 39 ans aujourd'hui
- Nés avec la technologie, génération très scolarisée
- Valeurs : optimisme, devoir civique, confiance, besoin d'accomplissement, sociabilité, débrouillardise, moralité, acceptation de la diversité, indépendance, autonomie, flexibilité
- Mobilité importante, réorientation de carrière
- N'aiment pas la hiérarchie, préfèrent les rapports d'égalité, fonctionnent très bien en équipe

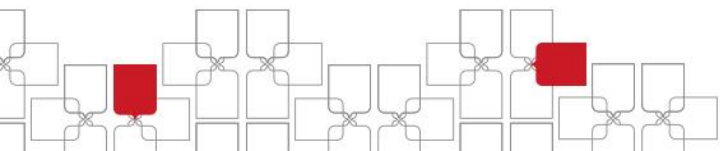


La culture



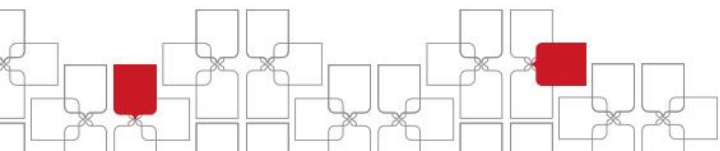
À quoi sert la culture ?

- À fournir une identité collective (nationale, sociale, organisationnelle, religieuse, générationnelle, de genre par exemple)
- À fournir des modèles de comportement
- À fournir un cadre de référence



Quelques manifestations au travail

- Rapports patron / employé
- Rapports à la tâche
- Relations avec les collègues
- Participation aux processus décisionnels
- Manière d'exprimer accord et désaccord
- Manière de communiquer
- Gestion de conflits



Portrait de l'immigration au Québec (2017)

- 53 084 résidents permanents admis en 2016
 - 59,5% Immigration économique
 - 21% Regroupement familial
 - 17,5% Réfugiés
 - 2% autres

Continent d'origine	Destination
Asie : 40,8%	73,3% : Montréal
Afrique : 27,2%	6,5% : Capitale-Nationale
Europe : 17,1%	5% : Montérégie
Amérique : 14,1%	5% : Laval

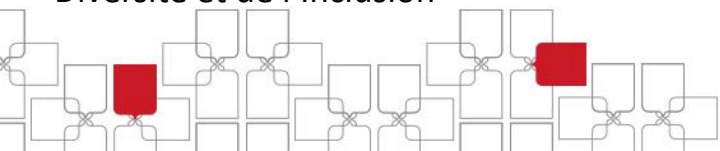
Portrait de l'immigration au SLSJ (2017)

- 960 personnes admises entre 2006 et 2015 et présentes en 2017

Répartition par MRC	
Saguenay	651
Lac-St-Jean-Est	109
Domaine du Roy	86
Maria Chapdelaine	74
Fjord du Saguenay	40

Principaux pays d'origine	
France	230
Colombie	52
Chine	48
Côte d'Ivoire	43
Maroc	41
Haïti	36
Mexique	36
Algérie	34
Tunisie	31
Sénégal	28
Autres pays	381
Total	960

Source : Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion



La communication

Contexte

Émetteur



Message



Récepteur

Code

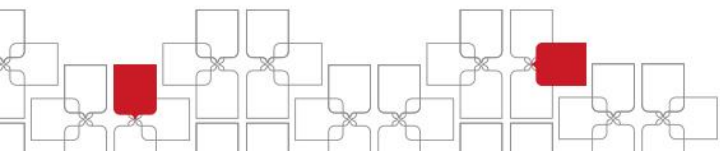
Verbal / Non verbal

Bruits à la communication

Feedback

Le contexte

- Le contexte est l'ensemble des informations qui concourent à donner aux individus une signification à une situation
- Le contexte est la façon dont l'information est transmise
- On distingue :
 - Un contexte fort associé à une communication implicite
 - Un contexte faible associé à une communication explicite



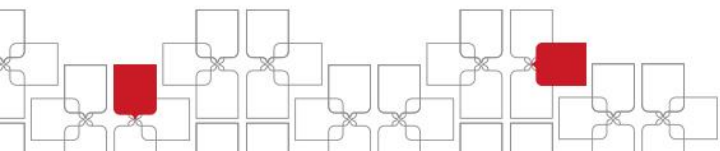
Contexte fort et communication implicite

- Importance d'établir une relation personnelle, références communes
- Le contexte (statut, gestes, expressions, silences) est plus important que le dit
- Règles implicites
- Paroles allusives, sous-entendus, éloquence, importance du silence
- Style de communication plus flou et ambigu
- Marqué par l'évitement des conflits

Contexte faible et communication explicite

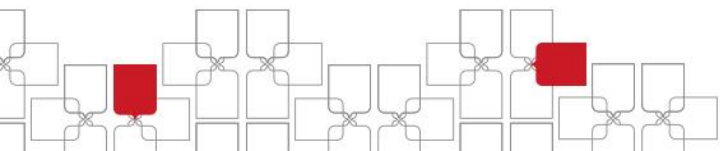
- Information abondante, triée, organisée, présentée sans ambiguïté
- Le dit (écrit ou oral) est plus important que le contexte
- Règles explicites
- Communication directe, précise, sans détour
- Présentation logique, langage clair, concis, précis, univoque
- Tendance à affronter directement les conflits

Mais attention ...

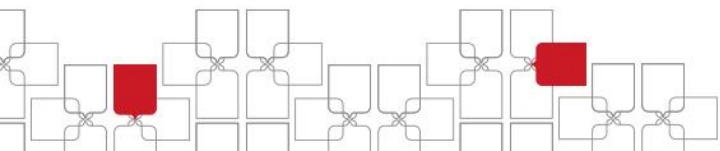


... à ne pas généraliser

- Attention à ne pas mettre systématiquement les employés dans des cases
- Un employé est une personne avec une éducation, une culture, une histoire qui ont façonné sa personnalité
- Ne pas confondre un trait culturel ou générationnel avec un trait de caractère



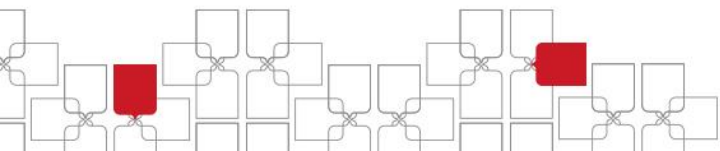
Quelles pratiques efficaces de gestion d'équipes intergénérationnelles et interculturelles



Comment gérer une équipe diversifiée?

- Analyser les caractéristiques et les défis de l'équipe
- Déployer des activités de soutien aux membres de l'équipe
- Réviser ses pratiques de supervision
- Exercer un suivi et se montrer vigilant
- Exemple d'intervention face à une équipe de travail diversifiée

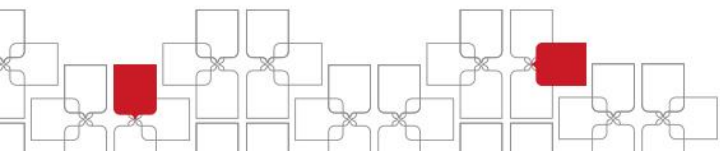
Source : Gavranic, Courcy & Proulx (2008 : 266-270)



Étude de cas : EXFO

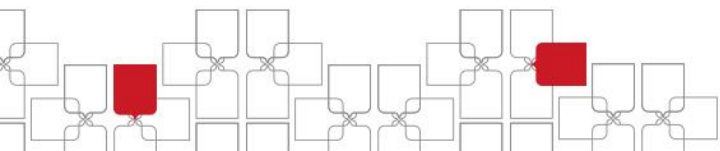
- Équipe, responsabilisation et informel
- Relations de proximité et indice de participation sociale
- Gestion des carrières et planification de la relève
- Recrutement
- Rémunération
- Formation continue et apprentissage dans l'action
- Mesure

Source : Audet, Jacob, Boulet (2010)



Que retenir ?

- Garder en tête que nous travaillons avec des humains
- Éviter de généraliser
- S'appuyer sur les valeurs de l'organisation
- Écouter, innover, s'adapter dans le respect et l'ouverture, dialoguer
- Développer sa capacité de tolérance à l'ambiguïté.
- Des employés heureux et compris sont plus susceptibles d'être des employés engagés

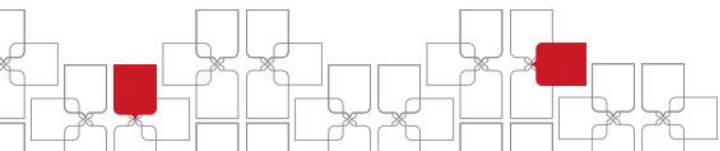


Références (1)

- Audet, M., Jacob, R., & Boulet, J. F. (2002). Le cas EXFO: la valorisation du capital humain dans un contexte interculturel et intergénérationnel. *Gestion*, 27(2), 67-73.
- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 655-674.
- Gavrancic, A., Courcy, F., & Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée?. *Gestion*, 34(2), 68-74.
- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2017). Présence et portraits régionaux des personnes immigrantes admises au Québec de 2006 à 2015, http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/PUB_Presence2017_admisQc.pdf

Références (2)

- Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses. *Gestion*, 34(3), 25-37.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. Amacom.



Ressources

- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
www.midi.gc.ca
- Emploi-Québec <http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/>
- AFMD
<http://www.afmd.fr/-Travaux-des-groupes-de-travail-.html>
- Capsules de formations (15/20 mn) et boîtes à outils
Gérer la diversité
<https://competencesentreprises.uxpertise.ca/#/catalog/topCategory/30>
- Emploi-Québec - [Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi](#)
- [Portes Ouvertes sur le Lac](#)
- [Service externe de Main-d'œuvre au Saguenay](#)

Merci de votre attention et de votre participation !

Corinne Béguerie

corinne.beguerie-goddaert.1@ulaval.ca

