



# LE CHOC DES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL

TEXTES : ISABELLE SIMARD

Jamais le portrait de la population active n'a été aussi varié. Pour la première fois dans l'histoire du Québec, les générations X et Y, la génération des *baby-boomers* et la génération silencieuse se côtoient au travail. Elles ont des besoins différents, une vision du travail qui n'est pas toujours la même, des valeurs qui ne font pas l'unanimité. Le choc des générations suscite autant de passions que de discussions chez les travailleurs issus des quatre générations.

La main-d'œuvre dans les entreprises se compose actuellement de quatre générations. Il y a la génération silencieuse (née avant 1944), les *baby-boomers* (nés entre 1945 et 1961), la génération X (née entre 1962 et 1978) et la génération Y (née entre 1979 et 1995). Différents événements ont marqué l'évolution de chacune de ces générations et façonné leurs croyances, leurs attitudes, leur éthique et leurs comportements. Ces différences peuvent parfois déboucher sur de l'incompréhension et entraîner des conflits.

Le choc des générations est-il insurmontable ? Chaque nouvelle génération doit-elle, par désir d'imposer ses propres valeurs, rejeter l'héritage de la génération précédente qui, à son tour, admet difficilement d'être remise en question ? Ce sont

là deux questions sur lesquelles se penche l'auteur, conférencier et formateur Carol Allain, dans son récent ouvrage, *Le choc des générations - Cohabiter, une responsabilité partagée*.

Ce dernier estime que chaque génération a la responsabilité d'adapter sa conduite aux réalités sans cesse changeantes de notre monde. Cependant, il juge tout aussi impératif de jeter un regard en arrière afin d'apprécier l'apport de ses prédécesseurs, gage d'une cohabitation réussie.

## « AUTRES TEMPS, AUTRES MŒURS »

Selon Carol Allain, les quatre générations de travailleurs ont des façons très différentes de voir les choses. « La vision du travail, autrefois axée sur les opérations, est maintenant orientée vers les relations. La sécurité d'emploi, primordiale aux yeux des *baby-boomers*, ne l'est plus autant chez les travailleurs des générations X et Y. Les jeunes Y veulent, avant tout, vivre des expériences nouvelles. Ils ne vont pas travailler pour la sécurité d'emploi, mais plutôt pour le climat de travail. »

La notion de réussite professionnelle a beaucoup changé elle aussi durant les dernières décennies. « Pour réussir dans la vie, les *baby-*

*boomers* ont misé sur l'épargne et le travail. Pour cette génération, le bonheur est lié aux avoirs. Les travailleurs de la génération X, quant à eux, sont plus cyniques. On leur a promis pas mal de choses, notamment un avenir meilleur. Ils ont vu leurs parents courir, parfois même au détriment de leur famille. Les X se sont promis de ne pas répéter les mêmes erreurs. Très autonomes, ils réinventent la famille. La conciliation famille-travail est au cœur de leurs préoccupations », ajoute Carol Allain.

## PLACE AUX ÉMOTIONS !

Les travailleurs de la génération X ont introduit un volet émotionnel en entreprise. « Contrairement à leurs prédécesseurs, cette génération vit davantage dans le court terme, autant sur les plans professionnel que personnel. Rien n'est plus obligatoire ; tout devient optionnel. On croirait même que la stabilité n'est plus de ce monde, ce qui entraîne une plus grande fragilité émotionnelle », estime M. Allain.

Les X apprécient le changement, ils ont une plus grande facilité à communiquer et ils s'extériorisent davantage que les générations précédentes. Selon Carol Allain, cette réalité nécessite une grande compréhension et une

meilleure écoute de la part des employeurs, plus particulièrement chez ceux qui se sont toujours fait un devoir de ne pas mélanger le travail et les émotions.

Le vice-président et directeur général de Monster Canada, Gabriel Bouchard, émettait un avis semblable au moment de dévoiler un récent sondage sur le choc des générations au travail. M. Bouchard soutenait qu'avec la pénurie d'effectif que connaît le Canada, il devenait de plus en plus important pour les employeurs de mieux comprendre les valeurs générationnelles.

« La pénurie chronique de main-d'œuvre et l'élimination progressive de la retraite obligatoire font en sorte que bien des *baby-boomers* vieillissants étirent considérablement leur carrière et côtoient au travail des jeunes qui viennent tout juste d'obtenir leur diplôme », a-t-il précisé.

Ce sondage révèle qu'environ neuf employeurs sur dix utilisent les services de quatre générations de travailleurs et près de la moitié des Canadiens qui travaillent dans un milieu multigénérationnel admettent vivre certains conflits avec des collègues plus jeunes ou plus âgés.

« Maintenant que la main-d'œuvre multigénérationnelle est une réalité, les employeurs doivent élaborer une stratégie axée sur les générations », a fait valoir M. Bouchard. Cette stratégie doit permettre de comprendre ce qui dérange les employés, faire ressortir l'importance du travail d'équipe et de la communication efficace et favoriser un milieu de travail « sans âge », où chaque employé est égal peu importe l'âge.



## LES Y, UNE GÉNÉRATION INCOMPRISÉ ?

Auteur des livres *Génération Y - Attirer, motiver et conserver les jeunes talents* et *Les patrons sont-ils tous des menteurs?*, Stéphane Simard a œuvré durant plus de dix ans au sein

de moyennes et grandes entreprises des secteurs manufacturiers et des services dans des postes de direction. Il se consacre maintenant à aider les entreprises à réduire leur taux de roulement de personnel.

Stéphane Simard connaît bien les valeurs qui allument la génération Y, ces jeunes travailleurs qui sont souvent perçus comme infidèles, indépendants et paresseux.

« Ils ont grandi dans les garderies et ils sont des experts du réseautage. Travail d'équipe, coopération, entraide, partage, égalité, partenariat, authenticité et respect sont toutes des valeurs qui ont été soulevées lors de mes entretiens avec des jeunes de la génération Y. Ces derniers s'attendent à un environnement de travail souple et dynamisé par l'utilisation des plus récentes technologies. Ils sont des adeptes du multitâche. Ils n'aiment pas la routine et ils adorent les défis », décrit M. Simard.

Qui plus est, d'après ses observations, les jeunes de la génération Y n'aiment pas la hiérarchie. Il est clair pour eux que ce n'est pas parce que l'on est le patron ou encore plus âgé, que l'on est plus crédible. « Les jeunes Y ont grandi dans un système scolaire qui favorisait l'autonomie et la prise de décision. En conséquence, ils veulent participer aux décisions plutôt que de se faire dire simplement quoi faire. Ils veulent interagir plutôt que demeurer des spectateurs passifs. Autrement dit, ils veulent les clés de la voiture ! Il n'est pas rare qu'un jeune employé s'adresse directement au vice-président ou au président de la compagnie lorsque quelque chose ne fait pas son affaire. »

## LE CHOC DES VALEURS

Les travailleurs issus de la génération Y ont des attentes très précises quant à la rémunération, aux horaires de travail et à leur développement personnel et professionnel. Stéphane Simard estime que les demandes des jeunes sont tout à fait légitimes, dans la mesure où elles s'avéreront bénéfiques pour l'ensemble de la société, incluant la génération X.

« Leurs aînés sont souvent frustrés que l'on accorde tout de go aux petits nouveaux des privilèges pour lesquels ils ont dû patienter plusieurs années, tels que les vacances, le salaire, le bureau en coin et le cellulaire. On dit souvent des jeunes d'aujourd'hui qu'ils manquent de loyauté, mais plusieurs ont vu leurs parents divorcer, négliger leurs enfants, se tuer

au travail... pour ensuite être congédiés », rappelle-t-il.

La génération Y a une opinion bien arrêtée sur les qualités que devrait posséder tout bon employeur. Le patron autoritaire, colérique et intimidant n'est pas populaire auprès du jeune travailleur.

« Aux yeux du jeune Y, précise Carol Allain, l'employeur joue davantage le rôle de mentor que celui de patron. Il est là pour l'accompagner et le soutenir dans son cheminement. L'employé a besoin constamment de sentir et de se faire rappeler qu'il est bon, sinon il va partir. Il n'aime pas la hiérarchie et cela part de très loin. Après tout, ses parents ont toujours voulu être considérés comme ses amis et non comme des figures d'autorité. »

## UNE FRANCHE CAMARADERIE

Pour les jeunes employés de la génération Y, le climat de travail l'emporte haut la main sur la sécurité d'emploi. Une importance capitale est accordée aux relations authentiques avec leurs collègues ou leur patron. Ils s'identifient davantage aux individus avec lesquels ils collaborent qu'avec l'entreprise au sein de laquelle ils travaillent.

« Ils cherchent à créer un esprit d'équipe, un esprit de famille, un noyau social qu'ils n'ont parfois pas eu le privilège de vivre dans leur famille, souvent éclatée ou reconstituée. Certains travailleurs resteront dans une entreprise d'abord parce qu'ils aiment bien leur équipe de travail et, inversement, d'autres quitteront un emploi parce qu'ils ne peuvent plus supporter certains collègues, même si le travail en lui-même et l'entreprise les intéressent », fait remarquer Stéphane Simard.

## LE DÉFI ULTIME DES EMPLOYEURS

Pour les employeurs, le plus grand défi est de créer un milieu attirant pour les jeunes travailleurs, tout en préservant la loyauté et la motivation de leurs employés des générations précédentes, qui pourraient voir d'un très mauvais œil le fait que l'on déroule le tapis rouge devant les petits nouveaux.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, plusieurs entreprises ont déjà mis de l'avant diverses stratégies pour recruter du personnel. Pour se faire voir, certaines compagnies ont investi dans une campagne

de publicité d'image, une campagne de recrutement sur le Web, des affiches dispersées dans les commerces, des stands dans les lieux publics ou lors d'événements spéciaux, des campagnes radio et télé. De nombreux moyens sont mis de l'avant pour faire mousser leur popularité auprès des jeunes travailleurs.

Parmi les avantages les plus populaires auprès des jeunes figure, en tête de liste, la flexibilité des horaires. Selon Stéphane Simard, bien que les jeunes attachent encore beaucoup d'importance au salaire et aux avantages monnayables, il semble que ce critère cède de plus en plus sa place à la flexibilité des horaires et aux perspectives de développement personnel et professionnel à court et moyen termes.



« Les jeunes sont convaincus que s'ils ont davantage de flexibilité pour s'occuper de leur vie privée, ils seront encore plus productifs au travail. Ils ne raisonnent pas en termes d'heures travaillées, mais en termes de résultats », précise-t-il.

Mélanie Medeiros est directrice des ressources humaines aux Éditions Le Canada Français, une entreprise qui emploie 150 personnes issues des quatre générations. « Les candidats de la génération Y sont très préoccupés par leur qualité de vie. En entrevue d'embauche, ils n'hésitent pas à poser des questions sur notre politique concernant les vacances, ni même à poser leurs exigences. Ils veulent une plus grande flexibilité d'horaire et s'intéressent aux activités sociales de la compagnie. L'aspect social et le climat de travail sont essentiels pour eux », explique-t-elle.

Selon Mme Medeiros, les exigences des jeunes travailleurs font souvent sourcilier leurs aînés, qui les trouvent bien capricieux. « Pour les *baby-boomers*, la pilule est parfois dure à avaler ! Le défi de l'employeur est de s'assurer que l'intégration des nouveaux employés se fasse dans le respect des valeurs de tout un chacun. Il ne suffit pas de cohabiter, il faut aussi se comprendre entre travailleurs de différentes générations. » ●

## CINQ GÉNÉRATIONS

La cohabitation entre les individus issus des différentes générations n'est pas toujours une mince affaire. L'auteur, conférencier et formateur Carol Allain considère important que chaque génération adapte sa conduite aux réalités sans cesse changeantes de notre monde. Il juge impératif de jeter un regard en arrière afin d'apprécier l'apport de ses prédécesseurs, gage d'une cohabitation réussie. Voici les principales qualités qu'il associe aux différentes générations qui composent actuellement notre société.



### GÉNÉRATION SILENCIEUSE

1901-1944 (66 ans et plus)

**DEVOIR**

### BABY-BOOMERS

1945-1961 (49 à 65 ans)

**PROSPÉRITÉ**

### GÉNÉRATION X

1962-1978 (32 à 48 ans)

**AUTONOMIE**

### GÉNÉRATION Y

1979-1995 (15 à 31 ans)

**SÉDUCTION**

### GÉNÉRATION Z

1996-2010 (14 ans et moins)

**VIRTUALITÉ**

Dans ce récent ouvrage, l'auteur des best-sellers *Enfant-roi : tout, tout de suite* et *Génération Y*, prend le parti de la cohabitation intergénérationnelle. Afin d'exposer son point de vue, il résume les caractéristiques des différentes générations en scrutant plus particulièrement la génération Y dont les revendications ont eu un impact majeur sur la société en général. On peut se procurer cet ouvrage en ligne, directement auprès de l'auteur, à l'adresse suivante : [www.carolallain.com](http://www.carolallain.com)

Par l'auteur du best-seller,  
*Enfant-roi : tout, tout de suite!*

CAROL ALLAIN

## LE CHOC DES GÉNÉRATIONS

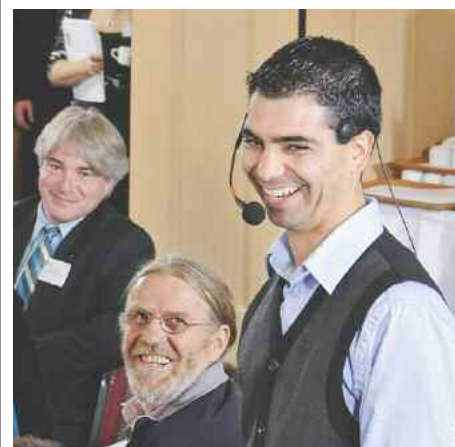
Cohabiter, une responsabilité partagée



LES PRODUCTIONS CAROL ALLAIN



Carol Allain,  
auteur, conférencier  
et formateur.



Auteur du livre *Génération Y - Attirer, motiver et conserver les jeunes talents*, Stéphane Simard aide les entreprises à réduire leur taux de roulement de personnel.  
Photo : Gratien Tremblay