

Qui sont vos travailleurs?

Chacune des générations de travailleurs se définit par le taux de natalité et l'âge de ses membres, mais aussi par des événements marquants et déterminants. À force d'expériences de vie de perspectives différentes, la culture, les attitudes et les comportements de chacune sont nés et ont évolué autrement.

1925 - 1945 La génération silencieuse

Connaisseurs du monde des affaires, ils ont de l'expérience précieuse à l'entreprise.

Caractéristiques

- Il s'agit de la cohorte née entre 1925 et 1945
- Ils ont vécu durant les temps de guerre et de dépression
- Ils ont gagné moins par rapport à aujourd'hui
- Ils ont grandi à une époque où la qualité du travail était un art et les habiletés étaient spécialisées

Ses caractéristiques dans le lieu de travail

- L'appréciation de la capacité de maîtriser un métier ou une habileté en particulier
- La valorisation personnelle du fait d'être expert en l'une des étapes de processus d'un projet
- Le désir d'être rémunéré en salaire et en avantages sociaux
- La rancune quant au stéréotype selon lequel ils sont « incapables de se servir de la technologie »
- La volonté d'apprendre les nouvelles technologies, de s'en servir, et l'appréciation des occasions pour ce faire

1946 - 1969 Les baby-boomers

Les baby-boomers ont tendance à être des joueurs d'équipe, motivés par le succès, et à valoriser les relations interpersonnelles.

Caractéristiques

- Il s'agit de la cohorte née entre 1946 et 1964
- Ils ont remis à plus tard le mariage et les enfants et ils reporteront la retraite
- Ils ont grandi pendant des années d'optimisme lors desquelles ils ont eu un effet sur l'expansion et la croissance économique, simplement par leur importance en nombre
- Ils ont vécu à une époque de mouvement social (les droits civils, les droits des femmes et des travailleurs)

Ses caractéristiques dans le lieu de travail

- La satisfaction du fait de travailler en équipe ou en collaboration
- La réussite se mesure par des promotions et de nouveaux titres de poste (hiérarchique)
- La fidélité à leurs employeurs (une vue à long terme)
- Le désir d'être rémunéré en salaire et en avantages sociaux
- L'appréciation des occasions pour se perfectionner
- La probabilité de la poursuite du travail jusqu'à l'âge de la retraite
- Les connaissances précieuses sur le monde des affaires et la satisfaction éprouvée à être consulté à cet égard

1960 - 1970 La génération X

La génération X a grandi dans un monde des affaires plus chaotique.

Caractéristiques

- Ils sont nés entre 1964 et 1976 environ (l'intervalle de temps pour cette génération est moins fixe)
- Ils ont grandi lorsqu'il y avait moins de « fidélité » dans le milieu des affaires
- Ils ont une idée moins formelle de l'autorité
- Ils ont vécu le déclin de l'impérialisme (la chute du mur de Berlin, la fin de la guerre froide)

Ses caractéristiques dans le lieu de travail

- Le désir de travailler de façon autonome
- Le désir de participer à un projet du début à la fin
- La croyance qu'il est peu probable qu'ils travaillent assez longtemps chez leurs employeurs actuels pour profiter des avantages sociaux tels qu'une rente de retraite, etc.
- La préférence pour un milieu d'apprentissage bilatéral (le réseautage et l'accompagnement)
- L'appréciation des occasions de perfectionnement
- La recherche d'un climat de famille dans leur lieu de travail

1980 - 1990 La génération Y/les écho-boomers

La génération Y aura une influence positive sur le 21^e siècle, grâce à leur importance en nombre, leurs attentes positives et leur citoyenneté mondiale, ainsi que leur savoir-faire technique et leur tendance à l'action collective.

Caractéristiques

- Il s'agit de la cohorte née dans les années 80 et 90 environ
- Ils sont plus multiculturels par rapport aux générations antérieures
- Ils se considèrent comme des « citoyens du monde »
- Ils représentent des foyers divers (monoparentaux, recomposés, homosexuels)

Ses caractéristiques dans le lieu de travail

- Le sentiment que leurs emplois sont à court terme
- La satisfaction éprouvée à apprendre de nouvelles habiletés et de pouvoir garder à jour celles qu'exigent leurs postes
- La satisfaction que leur procurent des mutations latérales (pas forcément un nouveau poste)
- La préférence pour des postes qui offrent plus d'occasions de travail dans des lieux différents
- L'intérêt moindre pour des avantages sociaux traditionnels (tels que des régimes ou des rentes de retraite)
- Le désir de la rémunération plus immédiate, telle que des contrats « à la pige », des téléphones cellulaires, des ordinateurs portatifs de fonction, etc.
- Le désir de travailler en collaboration avec d'autres

Les points communs des générations

- Tous veulent réussir
- Tous veulent se sentir apprécier
- Tous veulent être en phase avec leurs collègues et leurs dirigeants
- Tous veulent de la communication claire
- Tous veulent un milieu de travail convivial
- Tous veulent du plaisir

La gestion du lieu de travail à générations multiples

Quels sont les problèmes qui peuvent survenir quand on compte quatre générations dans un lieu de travail? Quels sont les effets sur la productivité de votre entreprise?

Quand les dirigeants ne comprennent pas les besoins et les habiletés des employés, il survient des problèmes et des situations. S'ils ne comprennent pas entièrement la façon de faire des personnes de chacune des générations, ils seront incapables de communiquer de manière efficace, qu'il s'agisse de la communication des tâches à accomplir ou des attentes liées au travail, ou même de la simple conversation. Le manque de communication claire et ouverte avec ceux de chacune des générations mène à des résultats divers : des conflits à l'interne, du commérage, des stéréotypes ou de l'isolement des employés. Trouver l'équilibre de l'ensemble des différences selon des moyens variés aidera à atténuer les conflits et les difficultés dans le lieu de travail à générations multiples et aura un effet sur la productivité.

Il est important d'attirer un bon mélange d'employés. Regardez autour de votre lieu de travail - est-ce qu'il y a tellement de personnes matures que des gens de l'externe auraient l'impression que le milieu est peu « branché » par rapport à la réalité actuelle? Ou bien, est-ce qu'il y a tellement de personnes dans la vingtaine que l'on pourrait qualifier le milieu de « manquant d'expérience » nécessaire pour composer avec le vrai monde des affaires? Pour avoir un lieu de travail excellent, il faut un équilibre entre les jeunes et les employés matures de tous genres. **Quels groupes d'âge manquent dans votre entreprise?** Pour certaines entreprises, les recherches confirment que le recrutement d'employés plus jeunes (de la génération X et Y) est problématique. Il faut à ces entreprises des idées, de l'énergie et des visages nouveaux. La question, **c'est comment trouver les nouveaux employés?**

Le recrutement commence par la visibilité dans des endroits convenables. On sait que les jeunes au Canada cherchent du travail en consultant des **offres d'emploi en ligne**, puis **les offres d'emploi traditionnelles dans le journal**. De plus, ils consultent **leurs amis**, ce qui témoigne du fait que les jeunes d'aujourd'hui font du réseautage pour trouver le poste et la carrière qu'ils veulent, se servant de leurs relations pour y entrer.

Vos pratiques d'embauche sont-elles propices à chacune des générations et sa façon de chercher du travail?

L'image de votre entreprise

Si vous voulez savoir pourquoi votre entreprise attire un certain genre de travailleur, considérez son image. **Posez-vous les questions suivantes :**

- Quel est le code vestimentaire dans votre lieu de travail?
- Comment est votre publicité?
- Qui sont vos employés?
- Quelle est l'image que l'on associe à votre entreprise?

Attirer des employés comprend aussi la considération des besoins professionnels que ces derniers auront; qu'est-ce qu'ils cherchent sur le marché du travail? Ce que vous offrez fait partie de l'image de votre entreprise, il ne s'agit pas de la priorité absolue dans les lieux de travail de la région de Niagara (classée 6^e). Dans la région, 86 % des répondants (le pourcentage des deux cotes supérieures) ont convenu que l'argent était un facteur important quant à leurs postes, mais si l'on ventile les résultats par âge, seulement 25 % de la cohorte des personnes âgées de 20 à 29 ans ont dit que l'argent était important. Lorsqu'on a demandé aux personnes de cette cohorte ce qui les retient dans leurs emplois actuels, la première réponse, à 75 %, était « **la rétroaction régulière et constante** ».

Par rapport à votre emploi actuel, quelle est l'importance de chacun des énoncés suivants (pourcentage des deux cotes supérieures) :

Les cinq éléments les plus importants dans les lieux de travail de la région de Niagara	% au total
Le respect	96
La stabilité	92
L'intérêt du travail	91
L'apprentissage de nouvelles habiletés	90
La responsabilité	86

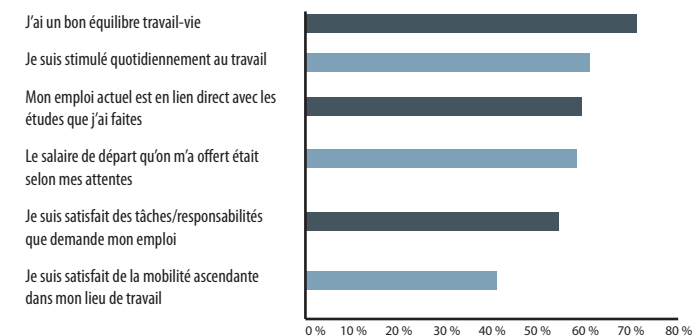
Niagara Region Research N=104, 2007

N'oubliez pas que les personnes des générations plus matures préfèrent une combinaison d'avantages sociaux et de salaire, tandis que celles des générations plus jeunes préféreraient la rémunération par projet, ou plus immédiate, surtout que d'habitude ils ne considèrent pas un emploi comme étant à long terme. Après avoir considéré ce qui précède et en vous basant sur vos connaissances de ce qui motive les personnes des différentes générations, **ayez une variété d'options en matière de paiement et de rémunération à offrir à vos employés.**

Attirer les générations plus jeunes et plus matures pourrait aussi comprendre **l'offre de plus de flexibilité de travail**, pour que vos employés puissent gérer leur temps au travail et leurs vies pleines. Selon des recherches récentes, 75 % des travailleurs dans la région de Niagara, de tous les groupes d'âge, étaient d'accord qu'ils jouissaient d'un bon équilibre travail-vie.

Expérience de travail personnelle dans la région de Niagara

En considérant votre expérience personnelle sur le marché du travail, veuillez nous dire à quel point vous êtes d'accord ou en désaccord avec les énoncés suivants (pourcentage des deux cotes supérieures) :



Niagara Region Research N=104, 2007

Considérez les possibilités suivantes :

- Offrir une « longue » fin de semaine plus longue - quatre jours au lieu de trois
- Permettre aux employés de travailler de chez eux, du café à côté ou dans un lieu où ils se sentent les plus productifs, et qui leur permettrait de mieux gérer leur emploi du temps personnel (les rendez-vous, les commissions, la famille, etc.)
- Si possible, offrez-leur des rabais/abonnements à la salle de gym, pour qu'ils soient plus actifs et impliqués dans un même lieu après les heures de travail

Pourquoi ces possibilités sont-elles importantes? En général, tout travailleur est plus productif quand il a du temps pour sa vie personnelle.

Rétention Style de travail

Garder les employés de chacune des générations satisfaits dans votre entreprise est un défi important, mais pas impossible. Afin de retenir l'intérêt, l'engagement et la pleine productivité de tous, **il faut que votre entreprise soit ouverte à la variété de styles et de milieux de travail que les employés de ces générations demandent.**

Les recherches actuelles montrent que dans la région de Niagara, **58 %** des travailleurs étaient d'accord avec l'énoncé « **je suis satisfait des tâches/responsabilités que demande mon emploi** ». Il y a de la place à l'amélioration dans les lieux de travail et il faut que cette amélioration se réalise par l'offre de tâches et de projets qui conviennent le mieux à la façon de travailler des employés.

Offrez :

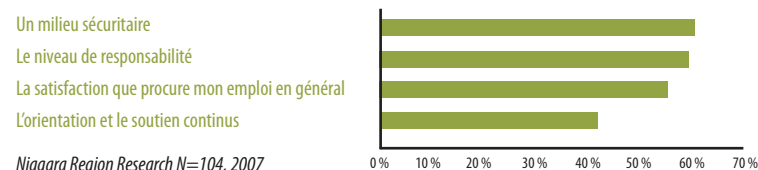
- des projets du genre « début à la fin »
- une partie, plutôt que l'ensemble d'un projet
- des projets d'équipe
- du travail autonome

Assurez-vous que les employés ont de la **direction et du soutien adéquats et continus, afin qu'ils soient satisfaits que le projet ait été mené à bien**. Ne pas avoir du travail qui permet aux employés des quatre générations de se sentir productifs et satisfaits pourrait avoir pour résultat des pertes d'énergie et de moral chez les travailleurs par rapport aux projets et nuire ainsi à la productivité de l'entreprise.

L'apprentissage continu

Vos employés se stéréotypent selon l'âge et l'ensemble de compétences, que cela se fait ouvertement ou non. C'est un point très sensible, source de conflit et de rancune, surtout quand il s'agit d'associer les personnes de chacune des générations à leurs compétences technologiques. Les écho-boomers ne savent pas tout ce qu'il y a à savoir sur les iPods, les ANP, Microsoft Excel etc. et les employés de la génération silencieuse ne sont pas sans connaissance des logiciels de pointe, des lecteurs MP3 et même de Facebook! Ce qui a été recommandé, c'est d'atténuer une tension de ce genre **en offrant des séances d'apprentissage compréhensives**, lors desquelles tout le personnel est invité à mettre à jour et à rafraîchir leurs compétences. C'est votre responsabilité de garder votre personnel à jour, à l'aise et efficace dans son milieu de travail.

La satisfaction avec les efforts des employeurs dans la région de Niagara
 Veuillez nous dire à quel point vous êtes satisfait des efforts de votre employeur quant aux éléments suivants (pourcentage des deux cotes supérieures) :



Les travailleurs dans la région de Niagara ne croient pas que leurs employeurs leur offrent le soutien et l'orientation qu'il leur faut. Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer leurs employeurs en fonction des critères ci-dessus, un peu plus d'un tiers en étaient satisfaits. Il est possible de concilier le mécontentement avec le soutien et l'orientation en offrant aux employés des occasions d'apprentissage et de formation. Pour qu'ils restent à long terme, les employés ont besoin de se sentir apprécier et de savoir que leurs employeurs investissent en eux.

Les outils de communication

« *Il est primordial que les employés de générations différentes aient des occasions de communication avec la direction et leurs collègues.* »

La communication est essentielle en ce qui concerne l'assurance que les tâches sont réalisées et que les employés dans leur ensemble ressentent de la réussite et de l'appréciation. Faites usage de bons outils de communication pour désamorcer tout commérage ou toute observation fautive sur les actions ou projets de l'entreprise, tels que des promotions, des mises à pied, des mutations, etc. Dans l'ensemble, les travailleurs dans la région de Niagara trouvent qu'il est facile de parler avec leurs collègues.

Veuillez coter la facilité avec laquelle vous communiquez avec les collègues des catégories suivantes (pourcentage des deux cotes supérieures) :

%	Total	20 à 29	30 à 34	35 à 45	45 à 54	55 et +
Les collègues de votre âge	92	75	100	93	90	95
Les collègues plus âgés que vous (de manière significative)	85	50	63	83	90	95
Les collègues plus jeunes que vous	85	50	88	86	81	95

Niagara Region Research N=104, 2007

Il est intéressant que ce soient les personnes de la génération Y qui disent avoir de la difficulté à communiquer avec leurs collègues plus âgés et plus jeunes, alors que celles des générations plus matures n'ont pas l'impression qu'ils ont des problèmes de communication avec leurs collègues. Il pourrait s'agir d'une observation due au fait que la cohorte des plus jeunes est trop critique à propos de la communication avec leurs collègues et que les personnes des générations plus matures ne communiquent pas de façon efficace avec elle. Il y a un besoin évident d'amélioration de la communication et il incombe aux employeurs de déterminer les lacunes et de mettre en oeuvre un plan d'ensemble en matière de communication. La bonne communication est une composante essentielle dans la création d'un milieu de travail cohérent qui soutient la productivité et la réussite.

On peut faciliter la communication et l'interaction entre collègues et avec les dirigeants aux moyens suivants :

- des babillards
- des forums en ligne
- des déjeuners de groupe
- des réunions pour reconnaître les équipes et les réalisations individuelles

Tenez compte des intérêts des quatre générations, en gardant à l'esprit la préférence pour l'approche formelle des personnes des générations plus matures et celle pour l'approche informelle des plus jeunes. Équilibrez les activités en conséquence, en organisant des déjeuners, des soupers, de soirées au pub ou même des célébrations culturelles.

N'hésitez pas à vous détendre avec vos collègues et dirigeants. On aime tous se parler, rire et sortir ensemble. Si vos employés s'amuse ensemble après les heures de travail, pensez aux effets que cela aura sur l'ouverture de la conversation, sur la compréhension et la productivité au bureau.

« *Tout le monde a besoin de se détendre, de rire et de s'amuser avec les autres en dehors de lieu de travail.* »

En gros, ne soyez pas déconcerté par la variété d'opinions, d'attitudes ou de cultures que comporte votre lieu de travail. Il faut plutôt les intégrer dans vos idées de solutions à vous. Nos façons de faire sont toutes uniques, mais les quatre générations ont des points en communs dont le désir de réussir, de se sentir appréciés, d'être à l'aise dans son travail, d'avoir des voies de communication claires, de travailler dans un milieu convivial et bien sûr, de s'amuser. N'oubliez pas de parler avec tous vos employés pour avoir de la rétroaction sur des améliorations à faire dans le milieu de travail. **Respectez les caractéristiques de vos employés des générations plus matures** - ils ont de l'expérience, des connaissances et des compétences précieuses.

Accueillez les caractéristiques de vos employés des générations plus jeunes - ils travaillent fort et ils sont pragmatiques et fonceurs. Compter quatre générations d'employés dans un seul lieu de travail peut être une expérience merveilleuse. Prenez l'initiative et faites les modifications plus ou moins importantes qu'il faut pour que votre entreprise soit efficace et productive, et que son climat soit des plus agréables.

Les opinions exprimées dans le présent document ne reflètent pas forcément celles du gouvernement de l'Ontario.



TRAVAILLONS LÀ-DESSUS

QUATRE GÉNÉRATIONS - UNE MAIN-D'OEUVRE

La main-d'oeuvre actuelle ne ressemble à aucune des années passées. Aujourd'hui, de nombreux lieux de travail sont composés de quatre générations de personnes. En fonction des lieux de travail nouveaux et exigeants, la question est la suivante : **Comment votre lieu de travail compose-t-il avec la transformation qui s'est produite et quel est l'impact sur votre entreprise et sa productivité?**

www.ntab.org
 905.641.0801
 Publié en
 novembre 2007

EMPLOI ONTARIO
 Les programmes d'Emploi Ontario sont partiellement financés par le gouvernement du Canada

Le NTAB est membre de :

 Réseau des Commissions locales de l'Ontario
 Champions des solutions au marché du travail de l'Ontario

Présenté par :

ntab
 Niagara Training & Adjustment Board
 le Conseil de formation et d'adaptation de la main d'oeuvre de Niagara

Recherches par : **youthography**