

Les différences générationnelles : une opportunité et un défi en gestion des ressources humaines

Avec le départ des baby-boomers, toute une génération va quitter les entreprises québécoises emportant avec elle une longue expérience et un savoir faire unique. Pour assurer la relève, les sociétés se doivent de recruter et de mobiliser des jeunes de la nouvelle génération qui seront les fers de lance et le moteur de l'entreprise de demain.

Mais qui sont ces générations que l'on appelle « X » ou « Y » et comment les motiver et les faire adhérer à votre culture et à vos valeurs d'entreprise pour assurer la compétitivité dans un contexte où le capital humain fait toute la différence? De nombreux dirigeants d'entreprises connaissent des difficultés et sont souvent démunis face à leur comportement et à leur réaction.

Avant de trouver les meilleures façons de les motiver, il faut avant tout les connaître pour savoir comment les gérer efficacement. Voici un rapide portrait qui vous permettra de comprendre les valeurs et les nouvelles tendances générationnelles.

Le développement d'un individu ne doit pas être réduit à son appartenance à une génération. D'autres facteurs sont à considérer : son histoire personnelle et familiale, le contexte et l'environnement de son développement, son patrimoine génétique....Cependant une approche générationnelle est intéressante pour mieux appréhender et comprendre les jeunes générations.

Il existe en effet un fond commun qui joue sur les comportements et les valeurs d'un groupe d'une même génération (le contexte politique, économique idéologique et technologique) qui va structurer l'individu de son enfance à son adolescence. Pendant cette période charnière, l'être humain va apprendre et comprendre les règles de fonctionnement de la société dans laquelle il évolue.

A titre d'exemple, un enfant qui aurait grandi dans la période de croissance qui a suivi la seconde guerre mondiale sera très différent de celui qui aura été élevé à l'époque de la première crise pétrolière. C'est là que s'inscrit la notion de différence entre générations qui n'auront pas été programmées de la même façon. Cette programmation constitue et structure les valeurs, les choix et la représentation du monde que nous nous faisons. Donc au-delà des particularités de chacun, on peut dessiner les tendances d'une « personnalité de génération ».

Les différentes générations, leurs caractéristiques

La population active peut être divisée en trois groupes.

Les Baby-boomers, nés entre 1940 et 1960 : ils ont connu une période de forte croissance économique, vécu le plein emploi et ont participé à la contestation de la révolution tranquille. La consommation s'est démocratisée, on est passé d'une économie agricole à une économie industrielle. Le monde à cette époque est

bipolaire et la guerre froide sévit. Au travail une relation de respect est établie vis-à-vis de l'autorité. Cette génération est plutôt fidèle et dévouée à l'entreprise.

La génération X, née entre le milieu des années 60 et le milieu des années 70 : ils ont connu la crise économique et le choc pétrolier, le chômage de masse et la précarité s'est développée. Leur pouvoir d'achat a baissé et le marché du travail est devenu plus difficile. Ils ont vécu la mutation vers une économie de service, l'effondrement du communisme, le Sida et sont sensibles aux préoccupations environnementales.

Dévoués à l'entreprise, ils sont dans la négociation permanente et la motivation passe par le plaisir au travail. Plutôt autonomes et polyvalents ils sont réticents à fonctionner dans la structure hiérarchique. Mais ils confèrent l'autorité à des coachs compétents qui vont les aider à progresser. Ils s'attendent à être évalués sur des résultats.

La génération Y, née à la fin des années 70 jusqu'au début des années 90 : c'est la génération « techno » arrivée à l'ère des ordinateurs et de la révolution internet. Leur maîtrise de tout ce qui est technologique est impressionnante et naturelle. Ces « enfants du Net » fonctionnent beaucoup en réseaux et en partage d'information. Dans un contexte de mondialisation à outrance, ils subissent l'influence de la culture américaine et sont souvent aussi considérés comme des « enfants roi » (ils sont plus de 5 millions au Canada).

Ils ont intégré, contrairement aux générations précédentes, la notion de changements permanents et l'absence de sécurité d'emploi. Ils se concentrent sur la réalisation de soi et la recherche du bonheur personnel. Ils ne travaillent pas pour une entreprise mais s'attendent à travailler sur des projets stimulants au sein desquels ils mettront leur créativité à disposition. Les « Y » recherchent une personnalisation de la relation contractuelle avec leur employeur (horaires, conditions de travail, flexibilité,...) et n'éprouvent pas le besoin de prouver leur valeur. Ils s'attendent aussi à être mis en situation de responsabilité rapidement. Enfin les relations d'autorités sont des notions diffuses pour eux qui recherchent une reconnaissance des compétences et une relation de transparence.

Il est donc très important d'analyser et de comprendre les tendances générationnelles pour adapter la culture d'entreprise et les méthodes de gestion des ressources humaines. Le défi de recrutement, de mobilisation et de fidélisation de nouveaux talents est grand et pourtant, cette capacité à se démarquer deviendra un avantage concurrentiel durable pour assurer l'avenir des entreprises québécoises. Dans un prochain article, nous présenterons des méthodes et des outils pour doter les services des ressources humaines d'atouts supplémentaires pour relever ce nouveau défi.

Armelle Rossetti
Conseillère en ressources humaines
Vice Présidente Akova