



# Rendez-vous Technologique Montérégien 2006, le 8 novembre

## Les défis de la gestion intergénérationnelle

Michel Labrecque, vice-président corporatif, ressources humaines  
CMP Solutions Mécaniques Avancées

# Plan de la présentation

- Situation actuelle
  - Au Québec
  - Dans le monde
- Classification des générations
- Mythes
- Critères recherchés chez un futur employeur
- Défis organisationnelles
  - Attraction – **Développement** - Rétention
  - Des options face aux défis
- Pratiques RH préconisées
  - Vis-à-vis les jeunes
  - Vis-à-vis les Babyboomers
- Moyens et Outils

# État de la situation au Québec et au Canada

- Les statistiques démontrent que 50% de la main-d'œuvre actuelle est susceptible de prendre sa retraite dans les 10 prochaines années, tous secteurs confondus.
- Plus d'une (1) entreprise sur trois (3) identifie la rareté de la M-D'œuvre qualifiée comme principale obstacle à l'investissement.
- La majorité des entreprises n'ont pas de programme pour garder au travail les Baby-boomers
- Plus de la moitié des organisations prétendent que le vieillissement de leur population n'est pas une priorité.
- 80% des 137 hauts dirigeants indiquent que le vieillissement cause déjà des problèmes pour leur entreprise, seulement la moitié le considère comme une priorité. De plus, 33% avancent qu'ils n'ont ni le temps et l'argent de s'en occuper. Étude du Conference Board 2006

# État de la situation dans le monde

- D'ici 2008, beaucoup de compétences et d'expérience commenceront à disparaître du marché du travail
- Quatre secteurs en particulier subiront un exode massif des employés
  - Soins de la santé
  - Fabrication
  - Énergie
  - Administration publique
- Plus de 80% des fabricants américains doivent composer avec une pénurie de machinistes, d'ouvriers et de techniciens qualifiés

# Classification des générations

(Avant 1947)

Docile face à  
l'autorité

Prudent

Fidèle

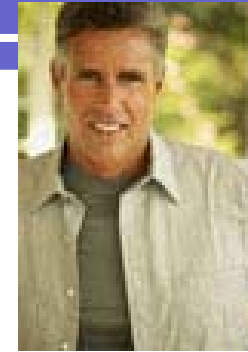


(1947-1963)

Importance des  
défis personnels

La carrière

Les succès  
professionnels



Génération Internet

(À partir de 1995)

Caractérisés par l'immédiateté  
et la peur de l'engagement



(1964-1977)

Place primordiale  
au plaisir et à la  
liberté

Haut taux de  
scolarisation



(1978-1994)

Désir de vivre et  
d'apprendre

Recherche la  
satisfaction de  
leurs besoins  
personnels



# Mythes

1. Les jeunes d'aujourd'hui sont nettement différents de ceux d'hier
2. Une pénurie de main-d'œuvre est imminente suite aux départs des babyboomers
3. Les organisations ne subiront pas une rupture du Capital Connaissances
4. Des mesures préventives ont été initiées par les organisations
5. Les jeunes de la génération Y sont outillés pour affronter le marché du travail

# Réalité

- Moins différente qu'on le croit, la génération Y
  - Le choc des générations est d'abord dans nos têtes
  - Cette génération a soif d'indépendance et d'autonomie. Elle prône la liberté d'expression et le travail d'équipe. Ils courent après les nouveaux réseaux et les nouvelles idées.
  - **Sommes-nous vraiment différents ?**

Michel Audet, professeur titulaire des relations industrielles à l'Université Laval et conférencier au Congrès des professionnels en RH au mois d'octobre 2006. (Babyboomers)

Mythe : Les jeunes de la génération Y sont outillés pour affronter le marché du travail.

Réalité :

Il s'agit d'une erreur. Ils sont souvent des adulescents, un mélange entre adultes et adolescents, peu capables de prendre la critique et de supporter les contraintes. Cette génération est très jalouse de son bonheur et se veut moins patiente.

# Critères recherchés chez un futur employeur de la part des jeunes finissants universitaires

1. Des perspectives de carrière intéressantes
2. Des défis à relever
3. La reconnaissance des compétences individuelles
4. Un juste équilibre entre le travail et la vie privée
5. Une rémunération motivante
6. Une entreprise qui encourage l'initiative et l'autonomie

Commerce , mai 2004

## Critères recherchés chez un futur employeur de la part des jeunes finissants universitaires

7. Une entreprise axée sur l'innovation et la créativité
8. Une entreprise qui valorise le travail d'équipe
9. Un horaire de travail souple
10. Une entreprise avec une structure hiérarchique souple
11. Une entreprise qui offre l'accès aux nouvelles technologies
12. La possibilité de bénéficier d'avantages sociaux

Commerce , mai 2004

# Attentes de la génération montante

- Mise-en-place de politiques sur la conciliation travail-famille
- Horaires flexibles
- Congés sans solde
- Semaine de 4 jours
- Garderies en milieu de travail
- Mécanismes efficaces de communication interne
- Veulent être consultés, connaître les orientations et les valeurs de l'organisation
- Être en contact avec leurs collègues et leurs supérieurs
  - Volonté d'interactions sociales
- Recherche le travail d'équipe par projets
- **Faire carrière ... a encore un sens**

# Défis des entreprises

- Les générations X et Y représentent clairement un bassin de talent que les organisations doivent apprendre à attirer, à mobiliser et à retenir si elles veulent survivre au départ éventuel à la retraite de nombreux baby-boomers.

Source : Harvard Business Review , Mars 2004

# Défis des entreprises

- Attirer une main-d'œuvre de qualité et les retenir
- Concilier la génération X & Y avec celle des Baby Boomers
- S'assurer que les savoirs et les savoir-faire accumulés par les travailleurs soient partagés au sein de leur organisation

# Priorités Ressources Humaines (3 piliers)



<b>Attraction</b>	<b>Développement</b>	<b>Rétention</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Capacité d'attirer des gens de talent</li><li>● Être capable de créer une image de marque</li><li>● Pouvoir innover en matière de recrutement</li><li>● Impliquer la direction dans le processus d'embauche</li><li>● Rechercher de la main-d'œuvre non traditionnelle (EX :Immigrants –Handicapés)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Donner aux jeunes, une bonne combinaison de défis, d'opportunités, la possibilité d'apprendre</li><li>● Favoriser le développement des compétences</li><li>● Instaurer un processus de compagnonnage (Buddy System)</li><li>● Fournir les outils pour pouvoir faire leur travail</li><li>● Établir une trajectoire de carrière stimulante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Identifier les performants</li><li>● Instaurer des programmes de rémunération adaptés</li><li>● Instaurer un programme de reconnaissance non monétaire</li><li>● Avoir des horaires flexibles (Jeunes – Baby-boomers)</li><li>● Révision des régimes de retraite</li></ul>

# Des options face aux défis

- Instaurer des mesures afin que les plus âgés restent (réduction de la semaine de travail- congés sans solde)
- Recruter ailleurs que les bassins traditionnels, chez les immigrants, les femmes, les autochtones et même les retraités
- Augmenter le bien-être des employés, leur formation, l'achat de technologies plus performantes et l'amélioration du mode de gestion

# Les défis de la gestion intergénérationnelle

- Gestion des compétences

- Connaissances & Compétences doivent être transférées afin d'assurer la pérennité des entreprises

➔ Comment : Mentorat par les gestionnaires

- Rigueur, expérience et engagement (Baby-boomers)

versus

- Ouverture aux changements, habilités technologiques et innovation (X & Y)

# Les défis de la gestion intergénérationnelle

- Il existe un transfert des connaissances et des compétences dans la plupart des milieux de travail.
- Toutefois, est-ce que toute la compétence acquise sur les lieux de travail est transmise aux générations suivantes ?
  - Réalité : Seulement une infime partie des connaissances et des compétences est transmise.
  - Pourquoi ? De plus en plus d'employés se font offrir des pré-retraites. Par conséquent, les travailleurs ont peu de temps pour transférer leurs connaissances.

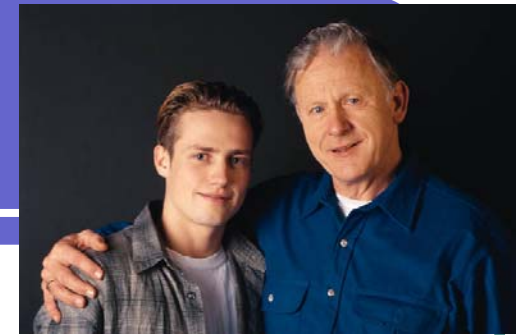
# Le gestionnaire et son équipe intergénérationnelle



## ● Approche préconisée

- Mise-en-place des pratiques basées sur le développement des compétences
  - Ex : Processus de recrutement basé sur le potentiel de développement
  - : Processus d'évaluation du rendement qui reconnaît les compétences et les possibilités de développement
  - : Programme de formation dans le but d'aider les employés plus expérimentés à développer leurs habiletés en tant que Coach et formateurs.
  - : Prôner une banque d'avantages à la carte
  - : Anticiper les besoins futurs de main-d'oeuvre

# Pratiques RH préconisées aux besoins de la génération X et Y



- Gestion de l'accueil :
  - Investir dans l'accueil de vos nouveaux employés
    - Élaborer une stratégie d'accueil (Avant-Pendant-Après)
    - Créer un climat convivial
      - (dîner d'équipe + atelier d'accélération)
    - Prévoir une rencontre personnalisée avec chacun des membres de la haute direction
      - Explication de la culture, des valeurs et des grandes orientations stratégiques
    - Assigner un parrain ou un accompagnement individuel au nouvel employé
    - Assurer un suivi individualisé et régulier
    - Évaluer leur adaptabilité ainsi que l'obtention du feedback des clients

# Pratiques RH préconisées aux besoins de la génération X et Y



- La gestion du rendement
  - Être clair et précis dans les attentes individuelles
  - Créer un climat propice à l'échange et à la discussion
  - S'assurer d'une évaluation en profondeur
  - Permettre à celui qui est évalué de pouvoir faire sa propre auto-évaluation
  - Être ouvert à la critique
  - Réagir immédiatement lorsque le besoin le nécessite et non pas uniquement lors de l'évaluation annuelle

# Pratiques RH préconisées aux besoins de la génération X et Y



## ● La gestion du travail

- Avoir recours à des rencontres hebdomadaires d'équipe
- Déterminer des objectifs d'équipe et individuels
- Attribuer des tâches qui correspondent à ce qu'ils aiment  
(Ne pas avoir peur de tester leur limite)
- Exposer la génération X & Y à des rencontres de direction (présentation de leurs projets) avec le support d'un parrain
  - Développer une culture d'imputabilité
  - Leur faire confiance
  - Reconnaître l'erreur comme faisant partie de l'apprentissage
- Prévoir des horaires flexibles et adaptées

# Pratiques RH préconisées aux besoins de la génération X et Y



- **Gestion de l'implication**
  - Permettre aux jeunes de s'exprimer et d'avoir une influence sur les enjeux
  - Utiliser davantage les technologies de l'information comme moyen de communication
  - S'assurer que l'information nécessaire soit accessible par Intranet.
  - Favoriser une approche de reconnaissance non monétaire

# Pratiques RH préconisées aux besoins de la génération X et Y



- Gestion du développement professionnel
  - Pouvoir les soutenir constamment dans le développement de leurs compétences
  - Assumer les frais relatifs à la formation
  - Développer davantage les possibilités d'avancement de carrière
  - Lier le rendement à l'avancement professionnel et à la stabilité d'emploi
  - Assigner un mentor à ceux qui le désirent

# Transfert des compétences & Connaissances

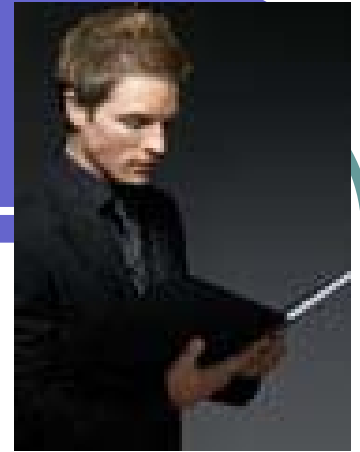
## ● Moyens – Outils

- Intranet
- Parrainage
- Coaching – Mentorat
- Mentorat inversé
- Formation en ligne- autoformation
- Base de données leçons apprises
- Inventaire des meilleurs pratiques
- Pages jaunes d'expertise  
(qui sait quoi, qui sait comment, qui connaît qui)
- Appel à tous
- Outils d'aide à la tâche
- Universités d'entreprises

# Approches innovatrices en matière de transfert des connaissances et des compétences

- **Système d'aide à la tâche (DMR)**
  - Ce système permet d'accéder à des informations ou des conseils en temps réel (systèmes électroniques d'amélioration du rendement)
- **Centre virtuel à la tâche (Bell Canada)**
  - Il s'agit d'un espace virtuel facilitant le renouvellement des modes d'apprentissage (Ex: autoformation à distance, formation juste à temps)
- **Accès Carrière (Banque Nationale)**
  - Le stagiaire profite d'un encadrement provenant d'un gestionnaire et d'un coach qui s'assurent de l'atteinte des objectifs de formation

# Nouvelle tendance



- **Mentorat inversé :**
  - *La possibilité pour les nouveaux arrivants d'enseigner à ceux qui sont en place.*
  - Justification : Les nouveaux arrivants sont porteurs de haut savoir technique ou universitaire
  - Réalité : Souvent, on ne leur permet pas de s'exprimer face à leur travail ou à une situation donnée
  - Résultat : Ces nouveaux arrivants se mettront à la recherche de nouveaux défis et nulle sera la contribution au niveau de la gestion des connaissances

# La philosophie de Siemens

- Leur première priorité est le réseautage entre les personnes et la gestion du savoir
- Des pratiques systématiques basées sur le partage des meilleures pratiques. Chacune des unités chez Siemens apprend des autres
- Cette approche leur permet d'apprendre plus rapidement.
- Leur but premier est de s'assurer que tous leur personnel ait accès à l'ensemble du capital savoir.

Dr. Heinrich v. Pierer (Siemens CEO)

# Pratiques RH préconisées aux besoins des Baby-Boomers

- Pratiques:
  - Améliorer l'environnement de travail
    - Moins exigeant physiquement et psychologiquement
    - Milieux de travail plus ergonomiques
    - Horaires de travail plus flexibles
    - Modifier les régimes de retraite en conséquence
    - Reconnaître la fonction de Mentorat à l'interne
    - Développer des règles de rétention plutôt que des packages de retraite anticipée
      - Mise-en-place de programme EVP (Extension de la vie professionnelle)

## Employeur de choix (Alcan 2004)

- Pour retenir les meilleurs talents, il faut les rendre capables de nous quitter n'importe quand .

# Conclusion

- Vous vous devez de prendre conscience de cette nouvelle réalité du marché du travail et d'agir immédiatement sur ces enjeux organisationnels. Il s'agit d'un rendez-vous critique pour la fonction RH ainsi que les dirigeants d'entreprises. Serez-vous prêt à relever le défi ?