

La gestion des ressources humaines à l'heure du multi générationnel

Les quatre générations : 1 défi, la cohabitation harmonieuse

Un livre blanc de janvier 2009 d'Adecco intitulé *Managing today's multi-generational workforce* résume ainsi la situation multigénérationnelle dans son ensemble :

« Ensemble, les générations X et Y représentent maintenant 49 % des travailleurs au Canada. Plus de 50 % de la main-d'oeuvre du Canada a plus de 40 ans. Comme les membres de la génération du baby-boom commencent à passer le cap des 60 ans, la plupart d'entre eux délaisseront la retraite traditionnelle et continueront à travailler d'une manière ou d'une autre. Par contre, des foules de membres de la génération silencieuse, soit les de travailleurs les plus âgés et les plus chevronnés qui possèdent de grandes connaissances institutionnelles, des valeurs et une éthique du travail traditionnelles, ont déjà quitté la main-d'oeuvre. » (traduction libre)

Le rapport d'Adecco, suggère aussi d'autres façons dont les organismes peuvent le mieux utiliser chaque génération et la garder engagée. En bref :

Les traditionalistes : Gardez le contact avec eux et gardez-les disponibles afin de faire appel à leurs vastes connaissances institutionnelles. Peut-être en leur donnant un titre d'« émérite » dans l'organisme.

La génération du baby-boom : Trouvez des façons d'en maintenir les membres en poste aussi longtemps que possible pour éviter un exode massif des cerveaux gestionnaires. La meilleure façon de le faire, c'est de donner une plus grande souplesse travail-vie comme mesure incitative.

La génération X : Incitez-en les membres à devenir les gestionnaires de demain aussi vite que possible pour atténuer l'exode des cerveaux de la génération du baby-boom. Peut-être en les mettant au défi de sortir de leur « zone de confort » pour réaliser davantage de choses avec des conseils et un encadrement personnalisés.

La génération Y : Ses membres ont bon nombre de caractéristiques en commun avec ceux de la génération X, mais ils privilégient aussi plus d'indépendance. En outre, cette cohorte privilégie plus le bénévolat que les autres. Les organismes auraient avantage à encourager leurs tendances altruistes pour plus de loyauté.

<http://www.fnetb.com/wp-content/uploads/2011/09/MultigenerationalWorkforce1.pdf>

Les récompenses ne pourront plus être les mêmes pour tous, elles devront être adaptées aux attentes des employés. Il est important certes pour les entreprises de « séduire », d'attirer et de fidéliser les nouvelles générations, mais aussi de motiver et de conserver leurs autres employés, quelle que soit leur génération.

Par exemple :

- **utiliser la loyauté et l'expérience des traditionalistes** pour en faire des leaders, de recruteurs, des coachs, des mentors;
- **établir une trajectoire de carrière stimulante pour les baby-boomers**, leur procurer un travail qui leur procurera satisfaction et sentiment d'accomplissement;
- **permettre aux X de créer leur portfolio de compétences** à l'intérieur de l'entreprise;
- **donner aux Y une bonne combinaison de défis, d'opportunités**, la possibilité d'apprendre.

La coopération intergénérationnelle :

L'importance de la transmission des compétences entre les générations et le développement de la coopération au sein d'une entreprise représentent des atouts majeurs pour améliorer les conditions de travail et la performance.

Faciliter le maintien en emploi des 55 ans et plus (voir aussi - Comment attirer et conserver les travailleurs vieillissants?)

Pourquoi ? Les travailleurs d'expérience détiennent souvent des compétences et savoir-faire stratégiques reliés à leur longue expérience de travail. Particulièrement dans les secteurs où le recrutement est déjà une difficulté

Comment ? Par l'évolution des politiques en matière de gestion des ressources humaines

Répartir la charge de travail des travailleurs expérimentés permet la coopération et préserve souvent la santé des travailleurs plus âgés.

Généralement, le mentorat valorise l'expérience du travailleur plus âgé et appuie l'intégration et la confiance de l'entreprise chez les plus jeunes travailleurs

Risque ? Le travailleur d'expérience peut y voir une menace de se voir dépossédé de certaines tâches. Pour éviter cette situation, le mentorat ne doit pas être perçu comme un déversement de savoir-faire d'un individu à un autre. Le processus doit mettre l'accent sur l'équipe que le mentor et son apprenti forme.

Au-delà des savoir-faire, il y a également transmission d'une culture organisationnelle qui fait souvent défaut aux plus jeunes travailleurs.