



Conseils en gestion d'équipes multigénérationnelles

Pour le gestionnaire moderne, la présence d'employés* appartenant à différentes générations, soit les baby-boomers et les membres des générations X et Y (ces derniers étant également appelés « millénariaux »), représente à la fois un avantage et un défi. Une étude récente menée par la firme Ernst & Young révélait que 75 % des cadres trouvaient difficile la gestion d'équipes multigénérationnelles¹. Chacune de ces générations a avancé dans le monde du travail avec des technologies, des attentes et des méthodes de travail différentes. Ces grandes différences posent des défis, mais offrent aussi des possibilités uniques aux gestionnaires qui souhaitent bâtir des équipes soudées et productives. Cet article porte sur les moyens à prendre pour favoriser une collaboration plus efficace au sein d'une équipe multigénérationnelle, en mettant à profit les particularités qui motivent les différentes cohortes et la façon dont elles conçoivent leur lieu de travail.

Ce qui définit chaque génération

Les baby-boomers - Nés entre 1946 et 1964, les membres de cette cohorte sont les plus âgés sur le marché du travail, les plus jeunes étant à l'aube de la cinquantaine et les plus vieux célébrant bientôt leur 75^e anniversaire. Les baby-boomers

sont généralement considérés comme d'excellents mentors, très productifs, bons travailleurs, et axés sur l'équipe. En revanche, ils se classent au dernier rang pour leurs capacités d'adaptation et de collaboration. Au vu de ces caractéristiques, il n'est pas surprenant que les baby-boomers soient attirés par les organisations offrant d'excellents avantages sociaux comprenant un régime de retraite et une assurance-maladie complémentaire couvrant le coût des médicaments².

La génération X - Nés entre 1965 et 1981, les membres de cette génération commencent enfin à quitter leurs rôles de cadres intermédiaires pour prendre leur place parmi les hauts dirigeants. Les cadets de cette génération approchent la quarantaine, et les plus âgés entament leur cinquantaine. Les membres de la génération X sont considérés comme des gestionnaires plus efficaces que les baby-boomers. Ils ont la réputation d'être de bons générateurs de revenus, des employés qui s'adaptent bien au changement, dotés d'une pensée critique, et de bons collaborateurs. Par contre, ils sont moins présents dans des postes de cadres et possèdent un sens moins aigu de l'efficacité économique. Ils sont attirés par la flexibilité d'une organisation, par exemple par le télétravail, les heures flexibles et la possibilité d'adapter leur horaire de travail à leurs obligations personnelles².



La génération Y (ou les millénariaux) – Nées entre 1982 et 1994, les personnes de cette génération, âgées de la mi-vingtaine à la mi-trentaine, comptent parmi les plus jeunes actuellement sur le marché du travail. Sans surprise, cette génération est considérée comme la plus férue de technologie et la plus habile à tirer parti des médias sociaux et de l'informatique. Ses membres sont reconnus pour s'adapter facilement à toute situation, promouvoir les marques de l'organisation qui les emploie, faire preuve d'une faible tolérance pour le mensonge et les « gros égos » (c'est-à-dire aux « intrigues de bureau ») et être enthousiastes au sujet de leur travail. Ils sont considérés comme moins aptes au travail d'équipe, et trouvent difficile d'établir des relations avec leurs collègues. Ils sont souvent perçus comme manquant d'ardeur au travail et moins productifs que les autres cohortes. Ce qui les motive, c'est de savoir ce qu'ils doivent faire pour obtenir une promotion; c'est aussi de développer une culture de travail agréable et stimulante (comme des activités de synergie d'équipe), d'être responsables de leur travail et récompensés pour leurs efforts, de collaborer avec leurs pairs et de comprendre le « pourquoi » des choses².

Bien que chacune de ces générations diffère sur le plan des attentes liées au lieu de travail (la culture organisationnelle), de la collaboration et des méthodes à employer pour atteindre les objectifs organisationnels, une chose est sûre : chaque génération possède des atouts qui manquent aux autres. Un gestionnaire qui comprend les forces et faiblesses de chaque génération parmi son personnel est mieux en mesure de déterminer la façon dont il pourrait tirer parti de celles-ci pour optimiser les points forts de ses employés et les aider à combler mutuellement leurs lacunes. Adopter des stratégies et des techniques visant à stimuler et à motiver les employés de différentes générations permet d'obtenir un effectif sain et dynamique qui fonctionne de façon cohérente et efficace.

Défis et solutions liés à la gestion d'équipes multigénérationnelles

La gestion d'équipes multigénérationnelles pose divers problèmes, mais il existe également plusieurs solutions à ceux-ci. Janice Celeste, du Huffington Post, résume bien ce défi : « chaque génération apporte à l'organisation son propre ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements. De plus, chacune possède ses propres attentes, priorités, méthodes, et styles de travail et de communication. Lorsque les générations sont correctement gérées, les entreprises se découvrent un avantage concurrentiel en utilisant les talents et les compétences de chacune de façon à en obtenir le rendement optimal³ ».

Katie Wilson-Ditner, directrice des Services de promotion de la santé chez Homewood Santé, a aidé des dirigeants de toute l'Amérique du Nord à résoudre les défis propres aux milieux de travail multigénérationnels. Mme Wilson-Ditner nous fait remarquer que « les équipes gagnent à écouter différents points de vue et témoignages d'expériences, car cela améliore la collaboration et le partage des connaissances entre les générations. »

Elle a pu constater elle-même les avantages dont bénéficient les organisations qui encouragent la diversité au sein de leurs équipes. « La richesse des capacités et compétences qu'apportent différentes générations possédant des expériences et approches variées face à un problème, un défi ou un but peut aider les entreprises à trouver les solutions les plus judicieuses et les plus innovantes. La diversité des idées n'est pas un obstacle, mais bien un atout. »

Les dirigeants peuvent faire face à de multiples défis dans la création et la cohésion d'une équipe multigénérationnelle. Lorsqu'un dirigeant ne comprend pas les besoins et préférences de chacune des générations parmi ses employés, cela nuit à l'efficacité de la communication et aux bonnes relations de travail au sein de son équipe.





Voici quelques suggestions sur la façon de diriger une équipe multigénérationnelle³ :

1. **Offrez des formations.** Pour aider les générations à se comprendre les unes les autres et à travailler plus efficacement ensemble, organisez, avec le concours du service des ressources humaines, une séance de formation portant sur les différents styles, caractéristiques et tâches propres à chaque cohorte. Cette séance d'information sur les perspectives, motivations et préoccupations générationnelles favorise la compréhension entre les générations, l'inclusivité, le respect et la productivité. Cela permet également de réduire la discrimination fondée sur l'âge et d'atténuer les effets d'un « exode des compétences » possible sur l'organisation lorsque les employés les plus âgés quittent le milieu de travail.
2. **Identifiez les forces de l'équipe.** Lorsqu'un membre de votre équipe excelle dans une compétence particulière, soulignez son expertise et reconnaissez-en le mérite devant tous. Les membres de l'équipe vont ainsi apprendre les uns des autres et tirer parti de leurs compétences respectives pour augmenter leur productivité.
3. **Élaborez des attentes et objectifs clairs** pour votre équipe. Des objectifs et des attentes bien définis permettent de focaliser les énergies de l'équipe et de canaliser des capacités permettant à ses membres de trouver ensemble la meilleure approche susceptible de satisfaire aux attentes. Cette approche définit les fonctions et responsabilités de chacun dans les réalisations attendues d'un projet.
4. **Sachez communiquer.** Toutes les générations, à tous les stades de la vie, veulent réussir professionnellement. Le fait d'informer individuellement chaque membre de votre équipe des éléments sur lesquels portera l'évaluation de son rendement, de ce que l'on attend de lui, et de la façon dont il peut contribuer aux objectifs de l'organisation et atteindre le prochain échelon de son perfectionnement professionnel, permet à l'employé d'avoir une idée claire de la voie à suivre pour réussir. Un gestionnaire qui sait motiver des employés de générations différentes peuvent améliorer leur mobilisation, favoriser le soutien organisationnel à leur égard et rehausser leur moral⁴.

Quelles sont les qualités du gestionnaire idéal?

Compte tenu des défis que présentent les équipes multigénérationnelles, une chose demeure vraie : un bon gestionnaire doit faire preuve de souplesse dans le soutien qu'il leur apporte. Quelle que soit la génération à laquelle ils appartiennent, voici comment les employés définissent le gestionnaire idéal⁴ :

1. **Il donne l'exemple⁵.** Le gestionnaire idéal assume la responsabilité de ses actes, est sincère, fait preuve de courage et reconnaît ses échecs. Il est persévérant, axé sur les solutions, à l'écoute de son équipe, il n'hésite jamais à déléguer les tâches, prend soin de lui-même en veillant à bien concilier son travail et sa vie personnelle, et sait se retrousser les manches pour relever les défis de front.
2. **Il fait sentir aux membres de son équipe l'importance de leur rôle au sein de l'organisation.** Les employés veulent savoir en quoi leurs réalisations contribuent au succès de l'entreprise. Quand un gestionnaire assigne des tâches, il en explique le bien-fondé. Cela a pour effet de susciter fierté et intérêt même pour le travail le plus banal.
3. **Il agit comme coach et mentor.** Le fait de raconter quelques-unes de ses expériences personnelles, de prendre le temps d'écouter ses employés, d'élaborer des plans de carrière visant à favoriser le développement de chacun d'eux, de fournir une rétroaction en temps opportun, de favoriser un environnement sûr permettant à ses employés de poser des questions ou de faire des commentaires, et de communiquer régulièrement avec eux favorise les relations entre un coach-mentor et son personnel.
4. **Il responsabilise ses employés et leur donne des défis à relever⁶.** L'équilibre peut s'avérer délicat entre la nécessité d'être équitable, respectable et juste assez poli, et celle d'exiger de ses employés qu'ils satisfassent aux attentes. Pourtant, c'est cette approche équilibrée qui incite les employés à démontrer engagement et motivation au travail. Imposer sa façon de faire ou encore exercer son autorité de façon non rigoureuse ou incohérente sapent le moral des employés et peut leur enlever toute motivation à faire preuve de pensée critique ou à prendre leurs propres décisions.



5. Il est accessible. Peu importe la taille de son équipe, il est essentiel que le gestionnaire soit disponible pour la soutenir et l'aider à réaliser ses objectifs. Selon l'importance de son personnel, un gestionnaire peut tenir des réunions-bilans hebdomadaires avec chacun de ses employés, ou consacrer de quinze à trente minutes par jour pour répondre à leurs questions. Qu'il s'agisse de la tenue de réunions régulières, d'une entente claire quant aux méthodes de communication privilégiées, ou d'entretiens hebdomadaires à des moments fixes, la disponibilité du gestionnaire permet à tous de savoir à quoi s'en tenir sur l'accessibilité à celui-ci.

Il est maintenant plus important que jamais pour les chefs d'équipe de ne pas ignorer les différences intergénérationnelles. Nous leur conseillons d'offrir à l'ensemble du personnel des séances de formation régulières, et aux gestionnaires de suivre une formation sur la gestion d'équipes multigénérationnelles³.

Comme le mentionne Leigh Branham, auteure du livre *7 Hidden Reasons Employees Leave* (7 raisons cachées de quitter l'entreprise), les gens sont quatre fois plus susceptibles de quitter un emploi en raison de politiques ou conflits internes que pour trouver de meilleures conditions ailleurs.

La plupart des gestionnaires croient à tort que la raison principale en est le salaire. En réalité, les employés quittent le plus souvent l'entreprise parce qu'ils ont perdu confiance dans la haute direction⁴. La pratique de bonnes compétences en gestion aide à fidéliser les employés et répond aux attentes d'un personnel dynamique et diversifié.

* Dans ce document, le masculin est employé comme genre neutre.

Références :

1. « A Guide to Leading the Multigenerational Workforce ». (le 13 octobre 2015). Extrait le 19 mars 2018 du site : <https://onlinemba.unc.edu/blog/How-to-Lead-Multigenerational-Workforce-Guide/>
2. Giang, V. (9 septembre 2013). « Here Are The Strengths And Weaknesses Of Millennials, Gen X, And Boomers ». Extrait le 19 mars 2018 du site : <http://www.businessinsider.com/how-millennials-gen-x-and-boomers-shape-the-workplace-2013-9>
3. Celeste, J. (le 14 septembre 2015). « How to Manage a Multigenerational Workforce and Not Go Totally Insane ». Extrait le 19 mars 2018 du site : https://www.huffingtonpost.com/janice-celeste/how-to-manage-4-generatio_b_8125158.html
4. UNC Kenan-Flagler Business School. (2017). « A Guide to Leading the Multigenerational Workforce ». Extrait le 19 mars 2018 du site : https://cdn3.onlinemba.unc.edu/content/b5c0038fc225476eb1f7793b0396c3ff/Final_Multigenerational_Workforce_Guide_Optimized_Trial.pdf
5. Golden, C. (s.d.). « Top 10 Ways to Lead by Example ». Extrait le 19 mars 2018 du site : http://www.soulcraft.co/essays/lead_by_example.html
6. Lipman, V. (le 11 janvier 2017). « The Best Managers - Always - Hold People Accountable ». Extrait le 19 mars 2018 du site : <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2016/03/24/the-best-managers-always-hold-people-accountable>

 Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : vitalite@homewoodsante.com

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

Contactez-nous

1 866 398-9505 | 1 800 663-1142 **(Toll-Free English)**

1 866 433-3305 **(ATS)** | 514 875-0720 **Appels internationaux (frais virés acceptés)**

Suivez-nous sur Twitter **@HomewoodSante**

homewoodsante.com



Homewood Santé est accréditée
auprès du Council on Accreditation.



Homewood
Health | Santé