



Votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) est un service confidentiel de soutien pouvant vous aider à entreprendre une démarche pour effectuer un changement.

# Gérer une équipe en conciliant différents styles de travail



La diversité ethnique, culturelle et générationnelle sans précédent de la main-d'œuvre actuelle représente un avantage énorme pour les organisations qui font face à la concurrence dans un contexte où l'économie se mondialise toujours plus, mais cette réalité constitue aussi un défi. Malgré une meilleure compréhension des répercussions de la culture sur les styles de travail, nombre d'entreprises sont encore aux prises avec des problèmes générationnels. Dans le cadre d'un sondage mené en 2013, 77 % des gestionnaires ont mentionné que la nature différente des attentes des diverses générations à l'égard du travail constitue l'un des plus importants défis auxquels ils font face.

## Fossé générationnel

Avant l'an 2000, la plupart des milieux de travail étaient composés d'employés de deux groupes d'âge : les moins de 40 ans et les plus de 40 ans. On observait une différence d'attitude entre les employés plus jeunes et ceux qui étaient plus âgés, mais presque tout le monde utilisait les mêmes méthodes de travail. Ce n'est plus le cas. De nos jours, quatre, et parfois même cinq, générations se côtoient au travail, et les gestionnaires doivent superviser des équipes caractérisées par la pluralité des talents, des attentes, des préférences d'apprentissage, des capacités techniques, des valeurs, des styles de travail et, surtout, des façons de communiquer.

Voici les cinq générations qui se côtoient dans plusieurs organisations :

- **Vétérans (également appelés les membres de la génération silencieuse).** Cette génération regroupe les gens nés avant 1946. Bien que la majorité d'entre eux aient quitté le marché du travail, certains y sont toujours présents, souvent à titre de cadre supérieur, de conseiller ou de membre du conseil d'administration. Les vétérans préfèrent une hiérarchie de commandement allant de haut en bas et tiennent à ce qu'on reconnaisse et respecte leur expérience.
- **Baby-boomers.** Nés après la Seconde Guerre mondiale, les membres de cette génération imposante se situent maintenant dans la cinquantaine ou la soixantaine et occupent la plupart des postes de cadres supérieurs. Ayant atteint l'âge adulte dans l'optimisme des années 60 et 70, ils croient que tout est possible pour celui qui s'applique à la tâche. L'heure de la retraite a sonné pour de nombreux baby-boomers, mais beaucoup d'autres envisagent de continuer à travailler au-delà de l'âge habituel de la retraite, soit 65 ans. Ils respectent l'autorité, mais préfèrent être vus et traités comme des égaux.
- **Génération X.** Coincés entre l'imposante génération du baby-boom et celle des milléniaux, les membres de ce groupe démographique minoritaire, nés entre 1964 et 1979, sont connus pour leur autonomie, leur esprit entrepreneurial et leur capacité à trouver des solutions de manière indépendante. Ils s'attendent à poursuivre leur apprentissage et leur perfectionnement, et si leur travail ne les satisfait pas, ils iront voir ailleurs.
- **Milléniaux.** Nés entre 1980 et 1999, ils sont les enfants des baby-boomers et représenteront, d'ici 2025, plus de 75 % de la main-d'œuvre. Cette génération est technologiquement douée et plus instruite que les générations précédentes. Animés d'un esprit d'équipe, les milléniaux sont à la

recherche d'employeurs et de gestionnaires qui les aideront à accomplir un travail intéressant qui a un effet positif.

- **Génération Z.** Constituée majoritairement d'adolescents et de jeunes adultes au début de la vingtaine, la génération Z est la plus branchée sur le monde et la plus sophistiquée. Nés dans une ère marquée par le terrorisme, la récession économique, les changements climatiques et l'agitation politique, ces jeunes sont empreints d'une conscience sociale et prennent le pas sur les milléniaux à titre d'influenceurs, d'activistes et d'agents du changement. Ils n'ont jamais connu la vie sans téléphone intelligent et utilisent les plateformes de médias sociaux avec une grande assurance et une parfaite maîtrise.

Bien que les membres de chaque génération aient souvent en commun certaines caractéristiques, personne n'agit de la même manière. Les baby-boomers n'ont pas tous de la difficulté à utiliser la nouvelle technologie, et les milléniaux n'ont pas nécessairement un esprit d'équipe. Il est bon de comprendre les différences entre les générations, mais ce qui importe encore plus, c'est d'apprendre à connaître les besoins et les préférences de chacun.

### Gérer des effectifs multigénérationnels

Pour réussir à gérer des équipes multigénérationnelles, il faut faire preuve de souplesse et trouver de nouvelles méthodes de travail. Voici quelques idées à envisager :

- Offrez différents modèles de travail, par exemple, le travail à distance ou selon un horaire flexible. Mettez l'accent sur les résultats plutôt que sur la façon d'accomplir le travail.
- Définissez et communiquez des attentes claires qui correspondent aux objectifs de l'organisation. Les travailleurs plus jeunes doivent savoir de quelle manière ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise, tandis que les travailleurs plus âgés doivent comprendre les raisons pour lesquelles on réessaie une stratégie particulière, qu'ils ont peut-être connue sous d'autres formes dans le passé.
- Envisagez de jumeler de jeunes employés et des collègues plus chevronnés qui travailleront ensemble à l'atteinte d'un objectif. C'est un excellent moyen pour les plus vieux d'acquérir de nouvelles compétences en matière de technologie et, pour les plus jeunes, d'obtenir l'encadrement nécessaire à l'avancement de leur carrière.
- Soyez ouvert à différents styles d'apprentissage et de communication. Les baby-boomers préfèrent les méthodes de travail traditionnelles, comme les présentations PowerPoint, les ateliers et les guides, et préconisent les conversations en personne ou par téléphone. En revanche, les jeunes travailleurs se tournent vers des méthodes d'apprentissage plus interactives, autonomes et axées sur la technologie et communiquent davantage par texto, par courriel ou par l'intermédiaire des médias sociaux.
- Obtenez une vision claire des aspirations professionnelles de chacun. Les objectifs d'un employé faisant partie de la génération des milléniaux sont probablement axés sur l'avancement de sa carrière ou l'importance d'accomplir un travail intéressant, tandis que ceux d'un baby-boomer pourraient être orientés vers le mentorat et la diminution de la charge de travail en raison de l'arrivée de la retraite.

En conclusion, les efforts déployés pour motiver et mobiliser les employés de différents groupes d'âge doivent s'inscrire dans l'objectif de créer un environnement équitable et harmonieux favorisant le succès de chacun. Pour en savoir plus sur la façon de gérer et de soutenir vos employés lors de toutes les étapes de leur carrière, communiquez avec votre programme d'aide aux employés et à la famille.

© 2026 Morneau Shepell ltée. Votre programme ne comprend pas nécessairement tous les services décrits dans ce site. Veuillez consulter la documentation de votre programme pour plus d'information. Pour une assistance immédiate, composez le 1 844 880 9137.