

### **Le milieu de travail interculturel, intergénérationnel et international**

Pour la première fois dans l'histoire, de nombreux pays (principalement en Amérique du Nord, en Europe et en Australie) ont maintenant quatre générations distinctes qui travaillent côte à côte, chacune ayant ses propres valeurs, son point de vue au sujet de l'autorité, sa façon de travailler et de communiquer et ses attentes à l'égard du leadership et de l'environnement de travail. Pour les gestionnaires en affectation à l'étranger, le principal défi consiste à savoir comment tirer le meilleur parti de ces générations très différentes.

Les quatre générations qui forment actuellement la main-d'œuvre sont les suivantes :

#### **Les vétérans**

Née avant 1945, cette génération est presque entièrement retraitée de la plupart des milieux de travail, mais il en reste quelques-uns, principalement dans des postes de direction. En général, ils respectent l'autorité et ils ont l'habitude du style de gestion hiérarchique qui dissémine l'information aux membres du personnel qui en ont besoin. Les vétérans puisent leur satisfaction dans un travail bien fait et ils sont reconnus pour leur loyauté envers leur employeur.

#### **Les baby-boomers**

Cette énorme génération d'après-guerre, maintenant dans la cinquantaine et la soixantaine, a dominé la culture occidentale pendant des décennies. Les baby-boomers, qui ont atteint l'âge adulte dans l'optimisme des années 60 et 70, croient que tout est possible pour celui qui s'applique à la tâche. Tout en respectant l'autorité, ils préfèrent être vus et traités comme des égaux.

#### **La génération X**

Maintenant dans la trentaine et la quarantaine, ces enfants ayant fréquenté les garderies sont devenus autonomes, individualistes et déterminés à maintenir un équilibre travail-vie personnelle. En général, si leur travail ne les satisfait pas, ils iront voir ailleurs.

#### **La génération du millénaire**

Aussi appelée « génération Y », cette génération est formée d'enfants nés entre 1980 et 1995. Cette génération est également énorme, mais pas autant que celle des baby-boomers, et elle aura une influence importante sur la société. Cette génération est plus riche, technologiquement douée et plus instruite que les générations précédentes. Les membres de cette génération sont à la recherche d'employeurs qui les aideront à poursuivre leur développement en tant que professionnels et à accomplir un travail qui a un effet positif.

### **Établir des objectifs pour une équipe intergénérationnelle en affectation à l'étranger**

Une équipe intergénérationnelle présente des avantages énormes. Elle combine le génie technologique et la pensée novatrice des générations X et Y, ainsi que la vaste expérience, la connaissance du secteur et les compétences des baby-boomers et des vétérans. Cependant, leurs différents styles de travail peuvent constituer un obstacle pour les gestionnaires lorsqu'ils doivent fixer les objectifs de l'équipe.

Voici des idées pour vous aider à établir les objectifs de votre équipe intergénérationnelle et multiculturelle.

- Comprenez les points forts de chaque génération dans votre équipe. Envisagez de jumeler un jeune travailleur et un collègue plus chevronné qui travailleront à la réalisation de cet objectif. C'est un excellent

moyen pour les plus vieux d'acquérir de nouvelles compétences et, pour les plus jeunes, d'obtenir l'encadrement nécessaire à leur avancement de carrière.

- Définissez et consignez clairement par écrit des objectifs et des attentes qui correspondent aux objectifs stratégiques du service et de l'organisation. Les nouveaux employés plus jeunes ont particulièrement besoin de comprendre de quelle façon leur travail contribue à l'ensemble des objectifs et des valeurs. Les employés plus âgés qui sont avec l'organisation depuis longtemps ont vu maintes idées présentées, puis abandonnées. Ils voudront savoir pourquoi un objectif formulé différemment auparavant est repris une fois de plus.
- Obtenez une vision claire des objectifs professionnels de chaque membre de l'équipe. Les objectifs d'un employé dans la génération Y sont probablement axés sur le développement professionnel, tandis que ceux d'un baby-boomer pourraient consister à réduire sa charge de travail et à se préparer à la retraite.
- Veillez à ce que toutes les générations d'employés participent aux réunions visant à établir des objectifs. Organisez des réunions officielles où tous seront réunis dans la salle de conférence, certaines par conférence téléphonique ou par vidéoconférence, ainsi que des rencontres occasionnelles informelles. Vous découvrirez rapidement que les préférences d'apprentissage sont différentes pour chaque génération.
- Peu importe leur âge, tous les employés s'attendent à ce que leurs réalisations soient reconnues par leurs superviseurs et leurs collègues. Cependant, les divers groupes d'âge les définissent différemment. Les travailleurs âgés veulent savoir que leur vaste expérience est respectée et se traduit par des récompenses financières. Les jeunes travailleurs préfèrent des commentaires leur indiquant qu'ils sont sur la bonne voie et qu'ils continueront de bénéficier de possibilités d'apprentissage et de perfectionnement qui feront avancer leur carrière.

Les gestionnaires adaptent souvent leur style de gestion à leur propre génération plutôt qu'à celle d'une main-d'œuvre intergénérationnelle, ce qui peut provoquer des conflits. L'approche unique de gestion peut fonctionner pour les vétérans et les baby-boomers, qui comprennent la structure, la hiérarchie, la loyauté à l'entreprise et le respect des personnes qui occupent les postes de direction, mais elle n'est pas aussi efficace auprès des jeunes employés.

La présence de quatre générations au travail est là pour rester. Bien que les vétérans se retirent progressivement du travail, la génération Z pointe à l'horizon. Elle va bientôt prendre sa place dans les milieux du travail et, comme chaque génération avant eux, elle apportera des compétences et des défis uniques. Les gestionnaires expatriés travaillant à l'étranger devront prendre tous ces facteurs en considération lorsqu'ils établiront des objectifs dans le milieu de travail interculturel, intergénérationnel et international actuel.

---

Si vous avez des questions à ce sujet ou si vous souhaitez parler d'une situation personnelle, nous vous invitons à communiquer avec votre PAE. Vous trouverez les coordonnées dans votre brochure du PAE, ou vous pouvez communiquer avec un téléphoniste local et demander de faire un appel à frais virés au Canada au 905 886-3605. Vous serez alors mis en communication avec notre centre d'accès aux services qui vous aidera à trouver un service de soutien près de votre lieu de résidence.