

Document de référence

Le choc des générations et la génération sandwich



SSQ Groupe
financier

axé Santé

Table des matières

Introduction	2
Qui sont ces générations ?	2
Le travail, vu par chaque génération	2
Concilier le travail avec les différentes générations	3
La génération sandwich	4
Conclusion	4
Références	5

Introduction

Dans un contexte de changements démographiques importants, de départs à la retraite massifs, de pénurie de main-d'œuvre et de nombreux changements organisationnels et technologiques, les différentes générations tentent de tailler leur place au sein des organisations. Actuellement, cela représente un défi de taille pour les entreprises qui doivent concilier la vision et les besoins de 4 générations d'employés. Qui sont les baby-boomers ainsi que les X, les Y et les Z ? Quelles sont leur vision et leurs valeurs quant au marché du travail ? Comment les employeurs peuvent-ils arrimer les attentes de tous et favoriser le travail d'équipe ? D'autre part, une nouvelle réalité émerge de ces tendances démographiques, soit celle de la génération sandwich.

Qui sont ces générations ?

Les baby-boomers

Les baby-boomers sont nés entre 1946 et 1964, et ont vécu l'essor économique de l'après-guerre. Selon Statistique Canada, en 2011 cette génération représentait presque 1/3 de la population canadienne et en 2031, ils auront tous plus de 65 ans. Les baby-boomers sont attachés à des valeurs de solidarité, de défense de l'opprimé, de dénonciation du système, de travail et de réussite.

La génération X

La génération X, ou la génération délaissée, est née entre 1965 et 1980. Faire leur place sur le marché du travail n'aura pas été facile dans le contexte de récession des années 1980 et 1990. Cette génération est associée à une certaine désillusion du marché du travail. Plusieurs sont devenus travailleurs autonomes ou entrepreneurs, afin de faciliter la conciliation travail-famille. Ils sont constamment à la recherche de nouveaux défis dans un contexte de travail pour lesquels les possibilités d'emploi n'ont pas été florissantes.

La génération Y

La génération Y, parfois appelée « génération du millénaire », est née entre 1981 et 1999. Ces individus ont évolué en même temps que les technologies et la mondialisation. Ils sont stimulés par les défis et les changements. Ils sont sensibles aux enjeux sociaux et veulent y contribuer tout en mettant l'accent sur une vie personnelle remplie et stimulante.

La génération Z

Les premiers membres de la génération Z sont nés à la fin du siècle dernier et commencent à joindre le marché du travail. Ceux-ci sont encore plus confortables avec la technologie, plus enclins à socialiser au moyen des médias sociaux et davantage ouverts aux autres ethnies et cultures. Même si peu d'aspects sont encore connus sur les valeurs et la culture de cette nouvelle génération, son lien étroit avec le numérique la caractérisera certainement.

Le travail, vu par chaque génération

Les baby-boomers

Les baby-boomers visent l'excellence, la performance et la reconnaissance. Ils sont motivés par de grands projets et attribuent une certaine importance au titre. Ils sont maintenant, pour la plupart, à la recherche d'une vie plus équilibrée, puisqu'ils ont souvent sacrifié beaucoup pour leur travail. Ils sont reconnus pour leur travail acharné et respectent l'autorité.

La génération X

Les X veulent développer leurs compétences afin de pouvoir élargir leurs possibilités sur le marché du travail. Ils visent ultimement une bonne rétroaction et un équilibre travail-famille, tout en n'écartant pas la réussite professionnelle. L'ouverture au changement, la recherche de défis, le besoin d'apprendre, de se développer et d'expérimenter les caractérise. Ils pourront donc changer d'emploi plus souvent que la génération précédente.

La génération Y

Les Y pourront avoir plusieurs carrières en parallèle. Certains écrits mentionnent qu'ils pourront occuper jusqu'à 10 emplois dans leur vie. Ils sont, en effet, indépendants envers leur employeur ; celui-ci doit avoir quelque chose à offrir, et non l'inverse. Les Y sont sensibles à occuper un emploi qui a du sens, qui est plaisant, dans lequel ils peuvent relever de nouveaux défis, apprendre et obtenir de la rétroaction immédiatement. L'équilibre travail-famille est important, mais surtout afin de leur permettre de faire d'autres activités. Ils aspirent à une entreprise flexible qui leur permettra de concilier leurs attentes. Leurs valeurs de travail sont, entre autres, le respect, la reconnaissance, le développement continu et l'équité.

La génération Z

Les Z représentent le futur des organisations d'aujourd'hui. Ils seront vraisemblablement proches de la génération Y dans leurs attentes et ne devraient pas avoir de difficulté à trouver un emploi. Selon une étude mondiale réalisée en 2014 par Millennial Branding and Randstad U.S., les Z seront encore plus entreprenants, loyaux, flexibles et réalistes. Ils seront aussi moins axés sur l'argent, recherchant plutôt des possibilités de développement professionnel et d'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Concilier le travail avec les différentes générations

Dans un contexte intergénérationnel, où les plus jeunes appartiennent à la génération de l'information, cherchent à s'adapter à la réalité et ont des ambitions concrètes et individuelles, tandis que les plus âgés appartiennent à la génération du savoir, veulent changer le monde et ont des ambitions idéalistes et collectives, force est de constater que certaines difficultés de communication peuvent survenir.

Chaque groupe d'âge apporte au marché du travail ses forces et ses limites, le rendant ainsi plus intéressant, plus dynamique et plus compétitif. Dans ce contexte, certains employeurs font passer des tests de personnalité, tandis que d'autres ont recours à de l'entraînement à la communication. Chose certaine, tous doivent être ouverts à la différence. En étant sensible aux différences entre les générations, il est plus facile de travailler avec leurs forces et de faire valoir l'expertise de chacun. Il va sans dire que toute personne est unique et que cerner les besoins propres à chacun des employés en matière de développement de carrière est nécessaire. Alors, comment tirer profit des forces des différentes générations ?

Les baby-boomers

Afin de favoriser leur sentiment d'accomplissement et de transmettre leurs connaissances avant leur départ à la retraite, jumeler les baby-boomers à d'autres employés permettra de mettre à profit leur rigueur et leurs compétences au service des autres.

La génération X

Offrir aux X différentes expériences dans l'entreprise et la possibilité de se perfectionner pour atteindre d'autres postes sont quelques-unes des solutions contribuant à les stimuler.

La génération Y

Les Y carburent aux défis et aux possibilités. Donnez-leur l'occasion d'apprendre et mettez à profit leurs connaissances technologiques.

La génération Z

Les Z sont à l'aise dans le multitâche et ont besoin de rétroaction rapide. Ils sont à la recherche de possibilités de carrière et de mentorat.

Les nouvelles générations sont sensibles à obtenir une bonne communication dans l'entreprise, elles veulent être consultées, connaître les orientations et les valeurs de l'organisation et entretenir un contact avec leurs collègues et leurs gestionnaires. Dans ce contexte, la synergie organisationnelle passe, entre autres, par l'instauration de politiques facilitant la conciliation travail-famille, telles que des horaires flexibles, des congés sans solde, la semaine de quatre jours, ou encore les garderies en milieu de travail. Ces avantages permettent de favoriser une certaine conciliation des attentes de tous.

La génération sandwich

La génération sandwich est constituée de personnes devant s'occuper de leurs enfants ainsi que d'une personne âgée, habituellement leur parent. Selon Statistique Canada, près de 3 parents sur 10, âgés de 45 à 64 ans et ayant des enfants de moins de 25 ans, s'occupent d'une personne âgée. La majorité de ces adultes travaillent, soit entre 7 à 8 personnes sur 10 selon les études. On estime que cette situation sera grandissante, compte tenu du vieillissement de la population et du fait que les familles sont fondées de plus en plus tard.

Les employés de la génération sandwich prodigueraient des soins à leur famille environ 10 heures par semaine. Les femmes consacraient plus d'heures que les hommes aux soins personnels aux proches. Ce contexte peut évidemment entraîner des contraintes au travail et, par le fait même, engendrer une perte de revenus. Ils doivent aussi couvrir plusieurs dépenses supplémentaires par l'achat d'équipement ou de matériel, pour subvenir aux besoins de leurs parents. Ils doivent composer tant avec les dépenses quotidiennes qu'épargner pour leur retraite, payer les frais de scolarité ainsi que les services à leur famille.

Bien qu'une telle source de stress liée à ces responsabilités puisse engendrer tant de l'absentéisme que du présentéisme* chez ces employés, 95 % de la génération sandwich se dit malgré tout satisfaite de la vie en général, selon Statistique Canada.

Les membres de la génération sandwich peuvent mieux gérer leur situation en se tournant vers des ressources publiques ou communautaires pour obtenir du soutien, en partageant leurs préoccupations avec des personnes susceptibles de les aider, en apprenant à mettre leurs limites et en intégrant dans leur routine des moments pour prendre soin d'eux-mêmes.

L'employeur peut aussi soutenir ces employés de diverses façons, par exemple :

- en les dirigeant vers un service d'aide pour repérer des ressources à leur portée et mieux gérer le stress ;
- en permettant des horaires de travail flexibles ou concentrés, ainsi que des outils de télétravail ou de télécommunication, pour faciliter la conciliation avec les responsabilités familiales ;

* Présence constante d'un employé à son travail, peu importe son état de santé.

- en autorisant l'accès à Internet et au téléphone sur l'heure du midi pour permettre des contacts avec la famille ;
- etc.

Conclusion

Les changements démographiques, technologiques et sociaux engendrent une nouvelle réalité dans les organisations qui doivent concilier les attentes et les besoins de 4 générations très différentes. En effet, chaque génération vient au travail avec des valeurs, des attitudes et des comportements distincts. Chacune a son propre style de communication, ses propres attentes et ses propres priorités. Être sensible à leurs différences, tout en considérant les forces de chacune, est un défi de taille pour les dirigeants qui doivent intégrer des travailleurs plus jeunes tout en respectant l'ancienneté et l'expérience des plus âgés. Toutefois, lorsque ces différentes générations d'employés sont gérées adéquatement, les organisations pourront y découvrir un avantage concurrentiel en utilisant les talents et les compétences de chaque génération pour obtenir une performance optimale. Enfin, il va sans dire qu'au cours des prochaines années, avec le départ massif à la retraite des baby-boomers, attirer et fidéliser les nouvelles générations tout en favorisant le transfert des connaissances deviendra un enjeu organisationnel majeur.

Références

BÉLIVEAU, Anne-Marie. *Miser sur les différences générationnelles : un agent facilitateur lors de la gestion de la relève !*, Affaires RH. www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=433155

MARBOT, Éléonore. *Les DRH face au choc démographique : 20, 40, 60... Comment les faire travailler ensemble*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. de l'Institut Manpower, 2005, 250 pages.

O'SULLIVAN, Ann. « Pulled from all sides: The sandwich generation at work », *Sounding Board* <http://search.proquest.com.acces.bibl.ulaval.ca/abicomplete/docview/1670195006/73251E2C5FF84C09PQ/1?accountid=12008>

SCALABRINI, Pascale et Marie-Ève LANDRY. *Les défis de la gestion intergénérationnelle*, Affaires RH. www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?f=32683

SOLNET, David et autres. « Generation Y Employees: An examination of Work Attitude Différences », *Journal of applied Management and Entrepreneurship*, vol. 17, no 3, 2012. search.proquest.com.acces.bibl.ulaval.ca/abicomplete/docview/1041243635/F62C983099B3488DPQ/1?accountid=12008

STATISTIQUE CANADA. *Étude : la génération sandwich*. www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/040928/dq040928b-fra.htm

STATISTIQUE CANADA. *Les générations au Canada*. www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003_2-fra.cfm

VIGIERT. *Les générations dans le milieu de travail : conflits ou synergie ?*, Affaires RH. www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=379665

WHITE, Rocky. « Four generation learning to work better together », *Public Management*. search.proquest.com.acces.bibl.ulaval.ca/abicomplete/docview/204182275/5678FF710F8B4C0DPQ/3?accountid=12008

www.ceo.com/operations/looking-beyond-millennials-five-ideas-to-prepare-workplaces-for-generation-z/

www.businessinsider.com/what-to-know-about-working-with-gen-z-2014-9

millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/

fortune.com/2015/05/22/generation-z-in-the-workplace

Generation Z, Wikipedia.

« Generation Y: They've arrived at work with an attitude », *USA Today*.

« Generation Z: Rebels with a Cause », *Forbes*.

Generations X, Y and Z, The Social Libraria