

Les défis de la gestion intergénérationnelle

Encore aujourd'hui, les chefs ou les créateurs de mode apprennent le plus souvent leur métier auprès de cuisiniers ou de dessinateurs expérimentés ; les électriciens se familiarisent avec leur travail en servant d'assistants à des spécialistes qui ont roulé leur bosse, et les avocats criminalistes découvrent les rudiments de la profession en observant le travail de plaideurs renommés. Le transfert intergénérationnel des connaissances existe donc depuis fort longtemps.

Cependant, aujourd'hui, les populations occidentales vieillissent et une forte proportion des travailleurs sont actuellement sur le point de partir à la retraite ou, tout au moins, de revoir radicalement la manière dont ils participent au marché du travail.

On n'aura jamais eu à combler autant de postes, aussi vite !

Comblers plusieurs milliers de postes en quelques années seulement créera évidemment d'énormes difficultés sur le plan du recrutement. Cependant, le problème ne viendra pas seulement du manque de ressources.

Chaque fois que quelqu'un prend sa retraite, ce sont des habiletés, des connaissances, de l'expérience et des relations qui se perdent...

Certaines organisations en sont fortement conscientes et ont mis en œuvre un important programme de gestion des connaissances, pour s'assurer que les savoirs et les savoir-faire développés dans l'entreprise demeurent disponibles après le départ d'une importante tranche de personnel.

Par le passé, le transfert intergénérationnel de connaissances s'est essentiellement opéré dans une direction : une personne d'expérience transmettait ce qu'elle savait à un nouveau venu.

Cependant, ce transfert est de plus en plus susceptible de s'effectuer dans les deux sens.

En effet, les percées scientifiques et technologiques rapides font que les jeunes travailleurs disposent aujourd'hui de connaissances d'une valeur inestimable pour les travailleurs plus expérimentés. On le constate bien sûr dans des industries de pointe comme la pharmacie ou l'informatique, mais on le note également dans des secteurs traditionnels comme l'agriculture ou des disciplines où le facteur humain compte pour beaucoup, comme le service à la clientèle.

Malheureusement, certaines initiatives de gestion du savoir échouent. Dans certains cas, on tient pour acquis que les travailleurs peu expérimentés n'ont rien à apprendre aux plus vieux, et dans d'autres, que les connaissances maîtrisées par ces derniers ne méritent pas d'être remplacées.

Gérer les transmissions intergénérationnelles des savoirs et savoirs faire dans l'entreprise demande une réflexion sérieuse, un choix stratégique et des moyens de gestion.

- ➔ *Manager différentes générations qui doivent travailler ensemble avec des mentalités et des références différentes...*
- ➔ *Manager les savoirs et créer des flux de communications efficaces entre les différentes générations...*
- ➔ *Veiller à préserver le patrimoine de connaissances de l'entreprise et continuer à bâtir l'avenir...*

Au sein d'une société en pleine mutation, les défis majeurs pour nos entreprises ne manquent pas ... Ensemble, soyons parmi les plus perspicaces quant à la construction de notre futur !

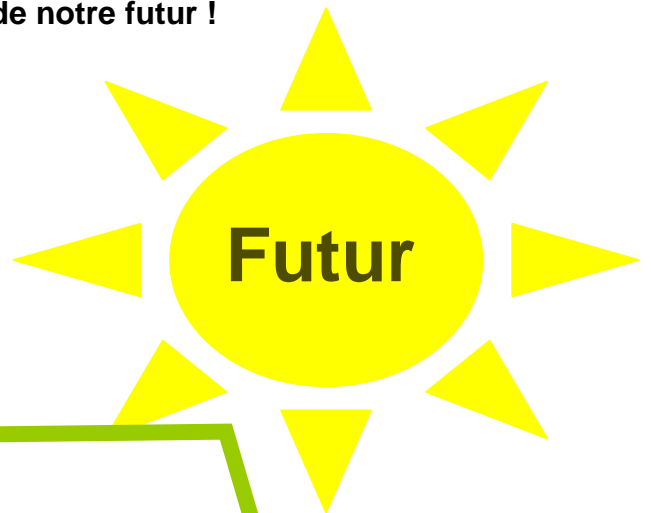
Rencontrons-nous pour en parler



Assertifuture

0475/33.13.15

assertifuture@online.be



Manager des générations différentes, c'est d'abord connaître leurs spécificités.

Les Aînés

- ④ Nés avant 1946
- ④ Aujourd'hui :
 - 60 ans et plus
 - Retraités

- ④ Environnement de vie :
 - 2 guerres mondiales
 - Grande dépression
 - Grands bâtisseurs

- ④ Caractéristiques personnelles :
 - Respect des valeurs traditionnelles
 - Discipline, force de caractère
 - Oubli de soi, contribution au bien commun
 - Importance de la morale, de l'éthique

- ④ Caractéristiques professionnelles :
 - Respect de l'autorité
 - Loyauté organisationnelle
 - Résistance au changement



Les Baby boomers

- ④ Nés entre 1947 et 1963 (environ)
- ④ Aujourd'hui :
 - Entre 43 et 59 ans
 - Apogée de la carrière
 - Approchent de la retraite
 - Prêts à transmettre leurs savoirs

- ④ Environnement de vie :
 - Période de l'après-guerre
 - Prospérité économique, plein emploi
 - Endettement

- ④ Caractéristiques personnelles :
 - Estime de soi
 - Satisfaction des besoins personnels
 - Bâtisseurs de programmes sociaux

- ④ Caractéristiques professionnelles :
 - Importance de la carrière
 - Importance des succès professionnels
 - Équilibre entre loyauté organisationnelle et poursuite de rêves



Génération X

- ④ Nés entre 1964 et 1977 (environ)
- ④ Aujourd'hui :
 - Entre 29 et 42 ans
 - Sur le marché du travail
 - En progression dans leur carrière

- ④ Environnement de vie :
 - Turbulences économiques
 - Croissance de l'emploi précaire
 - Guerre froide
 - Progrès technologiques

- ④ Caractéristiques personnelles :
 - Individualisme
 - Cynisme
 - Niveau de scolarisation élevé
 - Importance accordée à la liberté
 - Goût de l'aventure

- ④ Caractéristiques professionnelles :
 - Peu de loyauté organisationnelle
 - Recherche d'équilibre vie privée et travail



Génération Y

- ④ Nés entre 1978 et 1992 (environ)
- ④ Aujourd'hui :
 - Adolescents, jeunes adultes
 - Aux études ou en début de carrière

- ④ Environnement de vie :
 - Chute de l'empire soviétique
 - Catastrophes technologiques
 - Catastrophes environnementales
 - Croissance d'Internet

- ④ Caractéristiques personnelles :
 - Confiance en soi (enfant-roi)
 - Importance de l'indépendance et de l'immédiat
 - Ouverture d'esprit (diversité, mondialisation)
 - Niveau de scolarisation élevé
 - Grande fragilité

- ④ Caractéristiques professionnelles :
 - Recherche d'autonomie, de réalisation, de défis
 - Recherche de reconnaissance
 - Recherche d'équilibre vie privée et travail

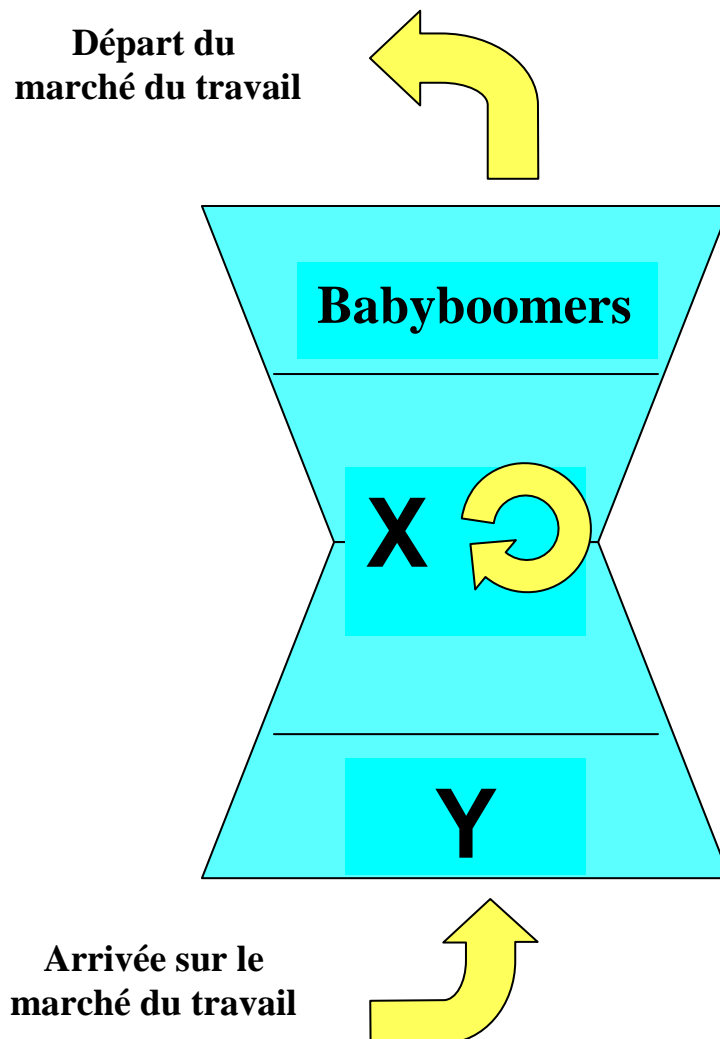


Génération Z

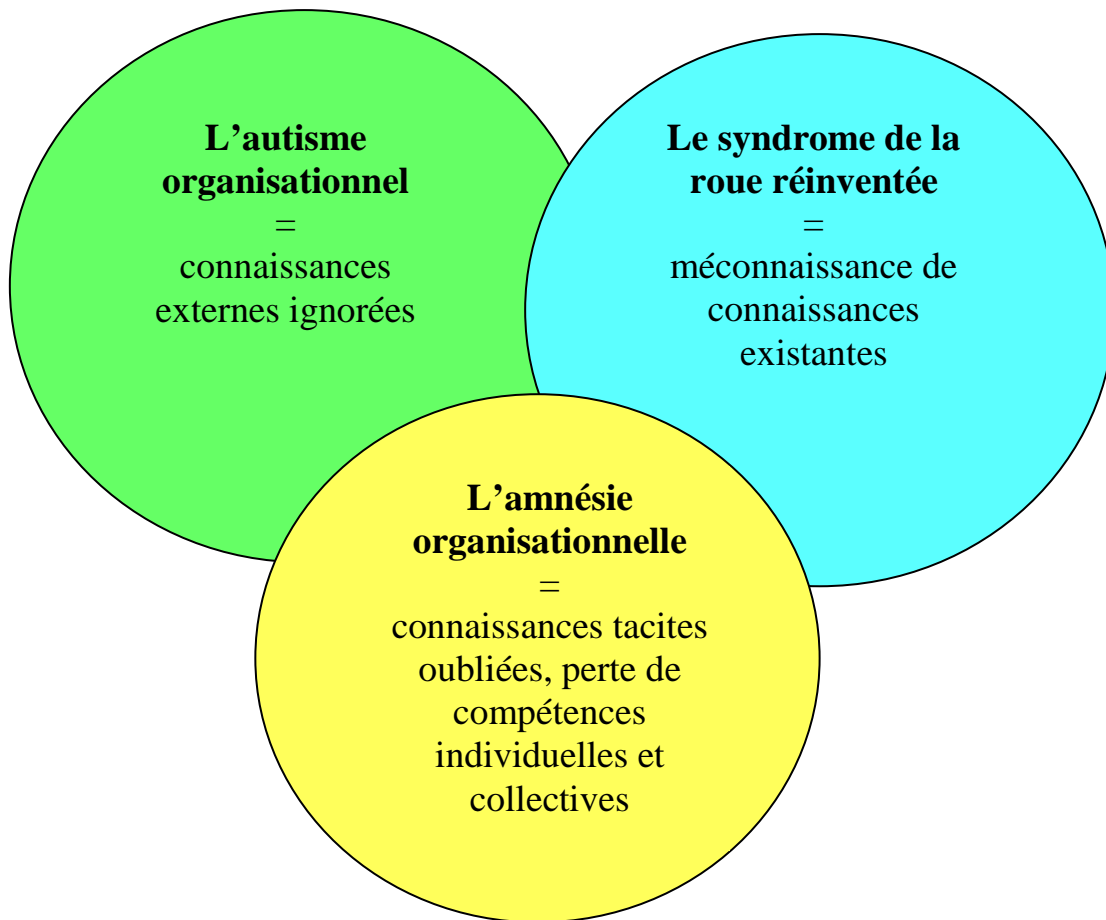
- Nés après 1993
- Aujourd'hui :
 - Enfants, adolescents
 - Aux études
- Caractéristiques :
 - On va attendre encore un peu pour les juger...



Trois générations au travail



Trois drôles de maladies menacent nos entreprises...



Quelques questions à se poser...

- ➔ Quels sont les savoirs critiques pour la survie de mon entreprise?
- ➔ Quelles sont les meilleures pratiques de mon entreprise?
- ➔ Ces savoirs et ces pratiques sont-ils répertoriés?
- ➔ Qui détient ces savoirs?

- ➔ Que se passerait-il si les détenteurs de ce savoir quittaient l'entreprise?
- ➔ Quel est le meilleur moyen pour transférer ces savoirs?
- ➔ A-t-on mis en place un plan systématique d'identification et de transfert des savoirs lors des départs?
- ➔ Mes gestionnaires sont-ils sensibles au défi de la gestion intergénérationnelle?
- ➔ Mes pratiques de gestion sont-elles propices au transfert des savoirs ?

Sylviane Pirnay

D'après une conférence de Anne Bourhis, Professeure agrégée HEC Montréal