



Jasette : les différentes générationnelles

GÉRER LES DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES AU TRAVAIL : GUIDE POUR GESTIONNAIRES

Contexte et enjeux : une diversité inédite

Le paysage professionnel vit une mutation majeure : en 2024, la génération Z pèse 18% des actifs contre 15% pour les baby-boomers, marquant pour la première fois la prédominance des jeunes générations sur le marché du travail. Alors que la génération Alpha fait ses premiers contacts avec le milieu professionnel à travers stages et bénévolat, cinq générations se côtoient désormais dans nos organisations, générant à la fois des tensions et une richesse inédite.

Cette pluralité implique des visions variées du travail, des attentes contrastées et des styles de communication diversifiés. Pour les gestionnaires, comprendre et valoriser cette diversité générationnelle devient un enjeu stratégique pour la cohésion, l'innovation et la performance collective.

Portrait rapide des générations au travail

Génération	Âge actuel	Valeurs clés	Attentes	Style de communication
Baby-boomers	60-78 ans	Loyauté, stabilité	Reconnaissance, sécurité	Hiérarchique, formel
Génération X	44-59 ans	Autonomie, pragmatisme	Flexibilité, équilibre	Direct, efficace
Millennials (Y)	28-43 ans	Innovation, sens	Mobilité, développement	Collaboratif, numérique
Génération Z	12-27 ans	Immédiateté, diversité	Rapport impact, bien-être	Instantané, digital
Génération Alpha	0-14 ans	Digital natif*	À définir	À venir

*Note : La génération Alpha est encore hors marché du travail, mais son arrivée imminente questionne déjà les modes d'apprentissage et de collaboration.



LE LABORATOIRE DE SOLUTIONS: RÉFLEXIONS DES DG

L'exercice : proposer UNE hypothèse bienveillante sur les comportements qui dérangent.

Baby-boomers :

- Défi : résistance au changement liée à la peur de ne pas suivre, au jugement et au rejet.
Les baby-boomers jouent un rôle essentiel comme gardien.nes de la mémoire organisationnelle et des valeurs fondamentales et de la mission.
- Besoin de valorisation, de communication et d'implication dans les processus de transformation.
Les baby-boomers commencent à adopter plus d'équilibre personnel (vacances, coaching, conscience de leurs besoins et limites) inspirés par les jeunes générations.

Génération Y et Z :

- Défis : non-respect de la hiérarchie, départs précipités, revendications perçues comme excessives, manque de communication ou canaux de communication différents.
Les Y et Z ont des valeurs fortes : écologie, égalité, inclusion, transparence, horizontalité.
Ces générations préfèrent les solutions collectives plutôt qu'individuelles – elles ont compris la force du groupe.
- Risque d'utopisme, de déresponsabilisation, difficulté à concrétiser les idées.
Les Z ont des attentes élevées et une vision critique de l'organisation.
- Comportements comme "ghosting".
Les Z souffrent de la pression liée à la surinformation et à la quête de perfection. Cela crée un stress intense et une sur-responsabilisation (mode figement ou fuite).
- La génération Z exprime davantage son ressenti et semble plus affectée par des facteurs comme le manque de sommeil, le stress ou l'équilibre de vie.
Cette sensibilité témoigne d'une meilleure capacité d'auto observation. Cette génération est attentive à ses besoins et priorise son bien-être, ce qui, à long terme, peut prévenir l'épuisement, favoriser l'authenticité et améliorer la qualité du travail.
- La génération Z démontre une dualité entre sa fragilité et sa confiance en soi.
On propose de revaloriser le travail en présentiel, privilégier la qualité des interactions, la sociabilisation, le fait de se parler en direct et d'utiliser le téléphone.
- On propose aussi d'insister sur le concept de professionnalisme qui est un concept intergénérationnel, en mettant des balises claires, à l'aide de dialogues continus, en encadrant et en accompagnant davantage les plus jeunes (par ex. trouver une personne bénévole pour accompagner le/la jeune dans ses tâches)



BONNES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Transformer la diversité en force

- Considérer chaque comportement compliqué comme une ressource : prudence critique des Boomers, adaptabilité des X, esprit d'innovation des Y, pragmatisme des Z.
- Construire **des ponts intergénérationnels** avec des projets en équipes mixtes et des échanges structurés sur les attentes de chacun.

Adapter son style de management

- Leadership adaptatif - Ajuster son style aux besoins de chaque génération : structure aux seniors, autonomie aux X, feedback constant aux Y et Z.
- Communication inclusive : **Mix de canaux** (courriel, messagerie instantanée, réunions hybrides, notes vocales). Former l'équipe à la communication intergénérationnelle, éviter les stéréotypes et valoriser chaque profil.
- Mentorat bidirectionnel : Seniors transmettent l'expérience, juniors partagent les compétences numériques. Le mentorat inversé se généralise dans de nombreuses organisations.

Reconnaissance et développement

- Offrir une reconnaissance adaptée : stabilité et expérience pour les plus âgé.es, innovation et contribution pour les plus jeunes.
- **Proposer des parcours de développement personnalisés et des espaces de feedback réguliers, essentiels pour les Y et Z.**
- Investir dans la formation continue croisée (soft skills pour les jeunes, numérique pour les seniors).

Pratiques RH et organisation du travail

- Espaces et outils flexibles (espaces ouverts, télétravail, horaires aménagés), adaptés selon les attentes générationnelles.
- Implication de toutes les générations dans le changement organisationnel et les décisions clés : **co-construction et écoute active.**



AU-DELÀ DES GÉNÉRATIONS : UNE SEGMENTATION PLUS FINE

Les chercheurs rappellent que la **segmentation par génération est utile mais réductrice**. D'autres critères sont essentiels pour bien manager :

- Valeurs prépondérantes (sécurité, apprentissage, impact, flexibilité)
- Motivations (reconnaissance, autonomie, progression)
- Style préféré (travail en équipe/autonomie, structure/flexibilité)
- Rapport à la technologie et au changement
- Aspirations professionnelles (leadership, équilibre, mobilité)
- Une grille d'analyse personnalisée, inspirée des valeurs/motivations/styles, permet d'aller au-delà de l'âge et de mieux comprendre les attentes individuelles.

Exemple de grille :

Dimension	Énoncé ou question	Échelle ou choix
Valeurs	<i>Je privilégie la stabilité dans mon emploi.</i>	1 (Pas du tout) → 5 (Tout à fait)
Motivation	<i>Ce qui me motive le plus, c'est...</i>	a) L'impact social b) La reconnaissance c) L'autonomie d) La sécurité
Style de travail	<i>Je préfère travailler...</i>	a) En équipe b) Seul c) Avec supervision d) En toute liberté
Rapport à la technologie	<i>J'adopte rapidement les nouvelles technologies.</i>	1 → 5
Aspirations	<i>Mon objectif professionnel principal est...</i>	a) Gravir les échelons b) Changer souvent de rôle c) Créer mon entreprise d) Avoir un bon équilibre

Comment bâtir une grille d'évaluation par profils?

Voir le guide pratique en page 6 !



SOURCES

- ✓ [Le Courrier des Entreprises, Génération Z vs Boomers](#)
- ✓ [Statistique Canada, Portrait générationnel 2021](#)
- ✓ [Revue Gestion HEC Montréal, Série Générations](#)
- ✓ [EPSI, La collaboration intergénérationnelle au travail](#)
- ✓ Financial Times, Learning to mind the gaps in multigenerational workplaces
- ✓ Wall Street Journal, Young People Are Taking Over the Workplace, and That's a Problem for Bosses
- ✓ Le Monde, Décalage entre attentes des Gen Z et dirigeants, besoin de flexibilité et compréhension
- ✓ Architectural Digest, Generation Z in the Workplace: What Employers Need to Know
- ✓ [Randstad, Gérer des équipes multigénérationnelles dans un monde en transformation](#)
- ✓ [Institut de la statistique du Québec, participation des travailleurs âgés au marché du travail](#)



Guide pratique : Créer sa grille d'évaluation par profils

5 étapes simples pour sortir de la logique générationnelle

Étape 1 : Identifier en équipe 4-6 compétences et comportements clés

Choisissez les aspects qui comptent vraiment dans votre contexte :

- Motivation principale : Qu'est-ce qui stimule cette personne ? (autonomie, reconnaissance, défis, sécurité)
- Valeurs dominantes : Qu'est-ce qui est le plus important pour elle ? (sécurité, innovation, impact social, autonomie)
- Style de travail préféré : Comment aime-t-elle fonctionner en équipe ? (collaboration, autonomie, structure, flexibilité)
- Style de communication : Comment préfère-t-elle échanger ? (direct/indirect, formel/informel, écrit/oral, synchrone/asynchrone)
- Apprentissage : Comment développe-t-elle ses compétences ? (formation, expérimentation, mentorat, lecture)
- Approches de résolution de problèmes : Comment réagit-elle face à une situation problématique ? (analyse, réaction, consultation exploration)
- Rapport à la technologie : Quelle est sa posture face aux technologies ? (curieuse, prudente, experte, réticente)
- Rapport au changement : Comment réagit-elle aux nouveautés ? (initiation, adaptation rapide, prudence, résistance)
- Feedback : Quel type de retour recherche-t-elle ? (fréquent/espacé, détaillé/synthétique, public/privé, verbal/écrit)
- Aspirations de carrière : Vers quoi semble-t-elle tendre ? (stabilité, leadership, entrepreneuriat, mobilité)
- Équilibre travail-vie : Quelles sont ses priorités ? (flexibilité, frontières claires, priorités intégration)

Conseil pratique : Commencez par **4 dimensions maximum**.
Vous pourrez en ajouter plus tard.

Étape 2 : Définir des profils types pour chaque dimension

Pour chaque dimension, créez 3-4 profils distincts (pas de "bon" ou "mauvais").

Exemples concrets par dimension

Motivation principale :

- Profil A - Autonomie : Recherche l'indépendance, aime décider, préfère les objectifs aux méthodes imposées
- Profil B - Collaboration : S'épanouit en équipe, valorise les projets collectifs, cherche le consensus
- Profil C - Reconnaissance : A besoin de feedback positif, apprécie la visibilité, sensible aux récompenses
- Profil D - Impact : Motivé par le sens, veut voir les résultats concrets de son travail

Style de communication :

- Profil A - Direct/Synthétique : Va droit au but, préfère les messages courts et clairs
- Profil B - Nuancé/Détaillé : Aime explorer les nuances, donne du contexte, prend son temps
- Profil C - Relationnel/Chaleureux : Commence par prendre des nouvelles, privilégie le contact humain

Apprentissage :

- Profil A - Expérimentation : "Je vais essayer et voir", apprend en faisant, aime les défis
- Profil B - Formation structurée : Préfère comprendre la théorie avant, aime les étapes claires
- Profil C - Observation/Imitation : Regarde faire les autres, apprend par l'exemple et le mentorat

Validation rapide des profils

- Test de cohérence : Si vous décrivez un profil à un collègue, peut-il deviner de qui vous parlez ?
- Test d'équilibre : Avez-vous des profils représentés dans votre équipe pour chaque dimension ?
- Test de neutralité : Aucun profil ne sonne comme "le bon" vs "le mauvais" ?

Astuces pour identifier les profils

Technique 1 : La méthode des "extrêmes"
Pensez aux personnes les plus différentes de votre équipe sur cette dimension :

- Qui est à un extrême ? (ex: très autonome vs très encadré)
- Qui est à l'autre extrême ? (ex: adore les réunions vs les évite)
- Qui se situe entre les deux ? (créez 1-2 profils intermédiaires)

Technique 2 : Le "test du lundi matin"
Posez-vous cette question : "Lundi matin, qu'est-ce qui va énergiser ou démotiver cette personne ?"

- Une présentation surprise à faire → Qui sera excité ? Stressé ? Indifférent ?
- Un nouveau projet en autonomie → Qui va jubiler ? Qui va paniquer ?
- Une réorganisation d'équipe → Qui va s'adapter rapidement ? Lentement ?

Technique 3 : Observer les "irritants naturels"

Ce qui agace naturellement révèle les profils :

- Micro-management → Révèle les profils "autonomie"
- Réunions sans ordre du jour → Révèle les profils "structure"
- Feedback tardif → Révèle les profils "reconnaissance immédiate"



Étape 3 : Créer des questions d'observation simples

Formulez 2-3 questions pratiques pour identifier le profil.

Pour la motivation :

- "Dans quel contexte cette personne semble-t-elle le plus énergique ?"
- "Qu'est-ce qui la démotive le plus rapidement ?"
- "Comment réagit-elle aux félicitations publiques vs privées ?"

Pour le style de communication :

- "Préfère-t-elle les réunions courtes et directes ou les discussions approfondies ?"
- "Utilise-t-elle spontanément l'écrit ou l'oral pour partager des informations ?"

Étape 4 : Tester la grille sur 3-5 personnes

Appliquez votre grille à quelques collaborateurs que vous connaissez bien.

Vérifiez si les profils identifiés correspondent à votre observation terrain.

Ajustez les descriptions si nécessaire.

Simplifiez les questions trop complexes.

Étape 5 : Finaliser l'outil d'évaluation

Créez un format simple et visuel :

- Tableau synthèse : une ligne par personne, une colonne par dimension
- Codes couleurs ou lettres : pour visualiser rapidement les profils
- Notes d'observation : espace pour noter des spécificités individuelles

Format de grille recommandé

Nom	Motivation	Communication	Apprentissage	Changement	Feedback
Marie	Autonomie (A)	Direct/Oral (B)	Expérimentation (C)	Enthousiaste (A)	Privé/Fréquent (D)
Thomas	Collaboration (B)	Nuancé/Écrit (A)	Formation (A)	Prudent (B)	Public/Espacé (B)



Points d'attention

Ce qui fonctionne

- Observations concrètes : Se baser sur des comportements observables
- Évolution possible : Les profils peuvent changer selon les contextes
- Nuances individuelles : Une personne peut combiner plusieurs profils
- Utilisation managériale : Adapter son style de management selon les profils

Pièges à éviter

- Étiquetage figé : "Marie est comme ça, point final"
- Généralisation : "Tous les profils A réagissent pareil"
- Complexité excessive : Trop de dimensions tuent l'utilité pratique

Jugement de valeur : Aucun profil n'est supérieur aux autres

Utilisation quotidienne

Pour déléguer une tâche :

- Profil "Autonomie" → Donner l'objectif, laisser choisir la méthode
- Profil "Collaboration" → Impliquer l'équipe dans la réflexion
- Profil "Reconnaissance" → Souligner l'importance de sa contribution

Pour donner du feedback :

- Profil "Fréquent/Privé" → Entretiens réguliers en tête-à-tête
- Profil "Public/Espacé" → Reconnaissance en réunion d'équipe

