

# INFO Bulletin

www.inalco.com

**INDUSTRIELLE  
ALLIANCE**  
ASSURANCE ET SERVICES FINANCIERS INC.

Bulletin d'information destiné aux administrateurs de régimes d'assurance collective et aux conseillers en avantages sociaux

## Le coin de l'administrateur



## La diversité générationnelle au sein des entreprises

La majorité des entreprises sont composées d'une main-d'œuvre multigénérationnelle. Chaque génération ayant ses propres particularités, la gestion efficace d'un milieu de travail où évolue cette diversité représente un défi de taille. Afin de planifier l'avenir d'une entreprise, il devient essentiel de s'adapter à la composition démographique de son

personnel. Avec le départ massif des baby-boomers et la présence de la génération Y en perspective, il est devenu important d'investir dans une gestion intergénérationnelle harmonieuse.

Quatre groupes représentent la population active : les aînés (1 %), les baby-boomers (44 %), la génération X (30 %) et la génération Y (15 %)<sup>1</sup>.

### Les représentants de la population active

Le tableau ci-dessous présente un constat général des différentes générations

<p><b>Aînés Nés avant 1946</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aujourd'hui :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Retraités</li> </ul> </li> <li>■ Environnement de vie :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2 guerres mondiales</li> <li>■ Grande dépression</li> <li>■ Grands bâtisseurs</li> </ul> </li> <li>■ Caractéristiques personnelles :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Respect des valeurs traditionnelles</li> <li>■ Discipline, force de caractère</li> <li>■ Oubli de soi, contribution au bien commun</li> <li>■ Importance de la morale, de l'éthique</li> </ul> </li> <li>■ Caractéristiques professionnelles :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Respect de l'autorité</li> <li>■ Loyauté organisationnelle</li> <li>■ Résistance au changement</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Génération X Nés entre 1964 et 1977 (approx.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aujourd'hui :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sur le marché du travail</li> <li>■ En progression dans leur carrière</li> </ul> </li> <li>■ Environnement de vie :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Turbulences économiques</li> <li>■ Croissance de l'emploi précaire</li> <li>■ Guerre froide</li> <li>■ Progrès technologiques</li> </ul> </li> <li>■ Caractéristiques personnelles :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Individualisme</li> <li>■ Cynisme</li> <li>■ Niveau de scolarisation élevé</li> <li>■ Importance accordée à la liberté</li> <li>■ Goût de l'aventure</li> </ul> </li> <li>■ Caractéristiques professionnelles :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Peu de loyauté organisationnelle</li> <li>■ Recherche d'équilibre vie privée-travail</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Baby-boomers Nés entre 1947 et 1963 (approx.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aujourd'hui :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apogée de la carrière</li> <li>■ Approchent de la retraite</li> <li>■ Prêts à transmettre leur savoir</li> </ul> </li> <li>■ Environnement de vie :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Période de l'après-guerre</li> <li>■ Prospérité économique, plein emploi</li> <li>■ Endettement</li> </ul> </li> <li>■ Caractéristiques personnelles :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estime de soi</li> <li>■ Satisfaction des besoins personnels</li> <li>■ Bâtisseurs de programmes sociaux</li> </ul> </li> <li>■ Caractéristiques professionnelles :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importance de la carrière</li> <li>■ Importance des succès professionnels</li> <li>■ Équilibre entre loyauté organisationnelle et poursuite de rêves</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Génération Y Nés entre 1978 et 1992 (approx.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aujourd'hui :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adolescents, jeunes adultes</li> <li>■ Aux études ou en début de carrière</li> </ul> </li> <li>■ Environnement de vie :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Chute de l'Empire soviétique</li> <li>■ Catastrophes technologiques</li> <li>■ Catastrophes environnementales</li> <li>■ Croissance d'Internet</li> </ul> </li> <li>■ Caractéristiques personnelles :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Confiance en soi (enfant-roi)</li> <li>■ Importance de l'indépendance et de l'immédiat</li> <li>■ Ouverture d'esprit (diversité, mondialisation)</li> <li>■ Niveau de scolarisation élevé</li> <li>■ Grande fragilité</li> </ul> </li> <li>■ Caractéristiques professionnelles :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recherche d'autonomie, de réalisation, de défis</li> <li>■ Recherche de reconnaissance</li> <li>■ Recherche d'équilibre vie privée-travail</li> </ul> </li> </ul>

Source : « Les défis de la gestion intergénérationnelle », conférence présentée dans le cadre du Rendez-vous technologique montréalais 2006 par Anne Bourhis, Ph. D., professeure agrégée, HEC Montréal.

1. Données provenant du recensement 2006 de Statistique Canada.



### Attraction et maintien de la relève

La retraite prochaine des baby-boomers donnera lieu à un énorme déficit de personnel à compenser. Le Canada fait face à une main-d'œuvre vieillissante et à un rétrécissement du bassin de travailleurs disponibles; par conséquent, il est de plus en plus difficile de trouver la bonne personne pour le bon emploi au bon moment. Bien gérer la succession des employés devient donc une question de survie pour les entreprises. Beaucoup mettent en place des stratégies de planification de la main-d'œuvre, car retenir par la manche les employés expérimentés ne suffit pas. Elles doivent s'assurer de combler les aspirations des employés successeurs et s'interroger sur leur pouvoir d'attraction et de maintien en poste du personnel. La jeune génération a des valeurs bien différentes de celles de ses prédécesseurs, et les employeurs doivent s'ajuster pour satisfaire ces nouveaux types de travailleurs. Pour réussir leur recrutement, les employeurs doivent prendre conscience des attraits qu'ils offrent à la relève. Pour ce faire, il est essentiel d'évaluer la culture, le climat et la composition démographique de leur entreprise. Cette analyse peut s'effectuer de plusieurs façons : questionnaires, groupes de discussion et entrevues de départ. La direction, les ressources humaines et le marketing doivent collaborer à la mise en place de stratégies ciblées en fonction des caractéristiques du marché de l'emploi. Ces stratégies doivent mettre en relief la description précise des tâches et des conditions de travail. Les jeunes générations, principalement la génération Y, sont plus directes dans le processus de recrutement. Ces candidats posent des questions que ceux des générations précédentes n'auraient jamais osé poser, notamment sur les parcours de carrière, la rémunération des heures supplémentaires, le style de gestion, etc. Ils tiennent absolument à trouver un emploi qui constitue une relation gagnant-gagnant. Les jeunes candidats connaissent leur potentiel de rentabilité et ont l'option d'investir ou non leurs connaissances, leurs habiletés et leur temps dans votre entreprise.

Il existe un malaise concernant le manque d'engagement et de fidélité de la part des nouveaux venus sur le marché du travail, en particulier ceux de la génération Y. Selon les données de Statistique Canada, 20 à 25 % d'entre eux laissent leur emploi pour « relever de nouveaux

défis ». De ceux-ci, plus de 40 % comptent moins de deux ans d'ancienneté chez leur employeur. Les dirigeants d'entreprise doivent développer chez eux le sens de l'engagement, car un taux élevé de roulement du personnel entraîne une perte de productivité. Le temps de « l'emploi à vie » est révolu. La fidélisation de la relève peut s'effectuer grâce aux conditions de travail et aux facteurs de motivation présents au sein de l'entreprise. L'accessibilité par transport en commun, les garderies en milieu de travail et les horaires flexibles constituent des conditions de travail qui permettent aux employés de réaliser leurs objectifs de vie tout en étant performants dans leur carrière. Les facteurs de motivation les plus efficaces sont les habiletés de coaching et de communication des gestionnaires. La consultation, l'autonomie, la polyvalence, la formation et le développement continu de compétences sont aussi des éléments très appréciés.

### Les quatre attentes de la génération Y

- 56 %** Horaires flexibles
- 48 %** Entretiens d'évaluation réguliers et primes
- 42 %** Programmes de développement de carrière
- 36 %** Jours de congé supplémentaires

Source : Robert Half, 2006. La société de recrutement a mené une enquête auprès des employés de la génération Y dans 1 765 entreprises à l'échelle mondiale.



### Transmission du savoir tacite

Selon les spécialistes de l'école d'administration des affaires de Harvard, à mesure que les employés partent à la retraite, les compagnies perdent également le *deep smart*. Librement traduit par *savoir tacite*, le *deep smart* désigne les intuitions que l'on gagne chèrement au fil des ans et des expériences. Ces intuitions « sont emmagasinées dans la tête et les mains de certains employés. Ce sont des connaissances essentielles. Les organisations ne peuvent progresser sans elles<sup>2</sup>. » Ces intuitions reposent sur une connaissance pratique, globale et approfondie des affaires, des clients et des produits de

2. Dorothy Leonard et Walter Swap, « Deep Smarts », *Harvard Business Review*, septembre 2004.

## Le coin de l'administrateur

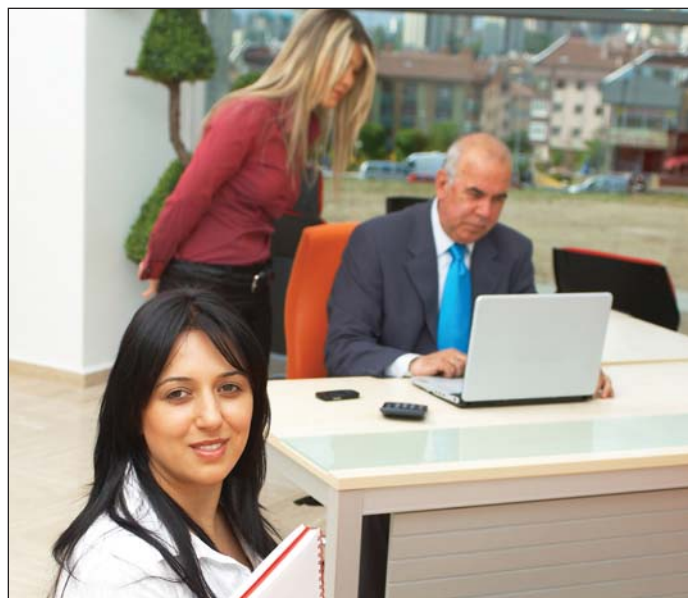


l'entreprise. Pourtant, les organisations peuvent perdre ces connaissances en une fraction de seconde avec le départ à la retraite d'un employé. En effet, c'est une partie de la mémoire de l'entreprise que celui-ci risque d'emporter. À titre d'exemple, citons la NASA. Durant les dernières années, les ingénieurs de l'agence ont pris leur retraite en si grand nombre que certaines connaissances ont été irrémédiablement perdues. Cette situation pourrait nuire au succès de futures missions, telles que la relance du projet d'exploration lunaire. Afin de contrer cette dispersion du savoir, la NASA a d'ailleurs annoncé son intention de retrouver certains de ses retraités pour qu'ils puissent transmettre leurs connaissances aux nouveaux venus.

Le savoir tacite est difficilement répertorié, ce qui n'empêche pas certaines organisations d'entreprendre des démarches de sauvegarde. Question d'améliorer le passage du flambeau entre ceux qui partent et ceux qui arrivent, de nombreuses entreprises investissent argent et effort dans des stratégies de transmission des connaissances. Souvent, ce transfert se fait par mentorat ou par jumelage – activités par lesquelles le futur retraité aide et conseille le jeune remplaçant. Il existe aussi des systèmes de documentation qui décrivent le travail que l'employé accomplit afin d'en conserver la trace pour les prochaines générations. Les futurs retraités sont réceptifs à l'idée de transmettre leur savoir aux plus jeunes, selon les spécialistes. « En général, les gens y voient un avantage. Pour eux, c'est une sorte de legs », soutient Nicole Vachon, présidente d'IC Formation, une compagnie qui aide les entreprises à effectuer la transmission des connaissances<sup>3</sup>. Afin de ralentir la rupture entre l'entreprise et le futur retraité, des programmes d'extension de la vie professionnelle permettent aux préretraités d'occuper des postes de conseillers, de mentors ou de consultants au sein de leur compagnie. C'est une façon de retenir les employés expérimentés, qui peut éveiller suffisamment leur intérêt pour qu'ils consacrent de deux à cinq ans supplémentaires à l'employeur.

### Cohabitation des générations

Cette introduction de « sang neuf » revitalise la main-d'œuvre. Cependant, cette collaboration nouvelle ne s'effectue pas sans heurt : la cohabitation des générations cause des tensions au travail. Pour anticiper la rivalité générationnelle, certaines entreprises proposent des formations à leurs employés, qui consistent à dresser un portrait des différentes générations et à analyser leurs facteurs de motivation. Ces formations peuvent se donner sous forme de conférences traditionnelles ou encore de séminaires interactifs. Il existe des exercices qui font ressortir les différences, tout en permettant d'éviter une atmosphère conflictuelle. Selon les besoins de l'entreprise, le formateur peut par exemple interroger les participants sur ce qu'ils admirent chez les autres générations, puis sur ce qui les dérange. Ces formations constituent une bonne base à l'intervention du gestionnaire, mais pour qu'elles soient efficaces, elles doivent être appliquées au quotidien. En effet, il faut trouver la complémentarité chez les employés et favoriser



la création de liens sociaux entre les différents groupes. Savoir quand s'adapter et quand influencer devient indispensable. Chaque génération possède ses forces et, si elles sont unies, l'équipe devient plus solide et concurrentielle. Toutefois, la prudence est de mise. La gestion intergénérationnelle doit éviter les pièges de la généralisation, car une gestion en fonction de critères stéréotypés handicaperait l'entreprise.

### De la théorie à la pratique

Selon le plan de renouvellement d'Hydro-Québec, 30 % de son effectif (8 000 employés) sera à remplacer d'ici 2014. Depuis 2000, la société d'État a déployé des efforts pour contrer ce départ. Elle a entamé le projet par un diagnostic cyclique de la situation de la main-d'œuvre. Quels employés prendront leur retraite? Quelle est la disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché? Quelles sont les connaissances qui doivent être transmises? Le mentorat et le jumelage permettent aux apprentis de côtoyer autant que possible les personnes qu'ils remplaceront. Des réseaux virtuels de partage et de collaboration sont établis afin de mettre en contact des techniciens et des ingénieurs, souvent dispersés sur tout le territoire. Ceux-ci utilisent les réseaux pour partager leurs expériences et résoudre ensemble des problèmes réels. Hydro-Québec voit la relève avec optimisme. Pour attirer les jeunes, la société a revu son image corporative et mis l'accent sur une stratégie de marketing pour promouvoir les avantages de travailler à Hydro-Québec. « Un projet de relève, pour nous, c'est non seulement la gestion de risque, mais aussi la gestion d'une possibilité : celle d'augmenter la qualité de nos ressources par l'entrée de nouveaux employés. Nous voyons cela comme une occasion de recruter des personnes aux compétences mieux adaptées à nos besoins futurs », a expliqué Jean-Luc Chabot, directeur, Relève et développement à la société d'État, au *Magazine Jobboom* en novembre 2004.

## Le coin de l'administrateur



Une diversité d'âges amène une variété d'habiletés et d'idées qui permettront un épanouissement unique pour l'entreprise. Or, une génération seule serait incapable d'atteindre une telle croissance. Pour profiter pleinement de ce bassin de talents, il est primordial d'investir dans la compréhension de chacune des générations et de faciliter leur interaction. Plus une entreprise connaît les différentes générations qui la composent, mieux elle grandit en tant qu'organisation.

## Il est important de déclarer correctement les salaires de vos membres

Les salaires de vos membres servent de base pour le calcul des prestations d'invalidité à court et à long terme qui leur sont versées. Il est impératif **d'indiquer correctement les montants et de les mettre à jour régulièrement**, sinon le paiement des prestations d'invalidité risque d'être inexact lors d'une demande de règlement en cas d'accident ou de blessure.

En tant qu'administrateur de votre régime, vous êtes responsable de la mise à jour du dossier de chaque membre auprès de l'Industrielle Alliance. Vous devez donc nous prévenir dans les plus brefs délais de tout changement concernant leur salaire. Si vous avez un accès transactionnel à Web@dmin, vous pouvez mettre à jour les dossiers de vos membres à la section *Salaire*, en cliquant sur *Modifier* et en inscrivant le nouveau salaire, la nouvelle base salariale et la date de prise d'effet. Si vous avez uniquement un accès visuel ou n'êtes pas inscrit à Web@dmin, veuillez remplir le formulaire *Avis de*

*mouvement* (F54-020) en indiquant le code 5, puis nous le faire parvenir dûment rempli dans les 31 jours suivant la date de modification. Si vous ne déclarez pas correctement la hausse des salaires, vos membres pourraient **être assurés pour un montant inférieur à celui auquel ils sont admissibles** lors de leurs demandes de règlement.

Le formulaire *Avis de mouvement* (F54-020) est accessible sur notre site Internet au [www.inalco.com](http://www.inalco.com), dans la section *Assurance collective*, sous *Services aux administrateurs*. Vous pouvez en imprimer ou en commander une copie en choisissant *Pour télécharger des formulaires* ou *Pour commander des formulaires*, puis en cliquant sur *Avis de mouvement – F54-020*. Dans le cas d'une commande, mentionnez la quantité requise et assurez-vous d'inscrire vos coordonnées dans la section réservée à cet effet.

### À propos de l'Industrielle Alliance

L'Industrielle Alliance est une société d'assurance de personnes qui offre une gamme variée de produits d'assurance et de services financiers. Quatrième plus importante société d'assurance de personnes au Canada, l'Industrielle Alliance est à la tête d'un grand groupe financier, présent partout au pays de même que dans l'ouest des États-Unis. L'Industrielle Alliance contribue au mieux-être financier de plus de 3 millions de Canadiens et de Canadiennes et gère et administre un actif de plus de 51 milliards de dollars.