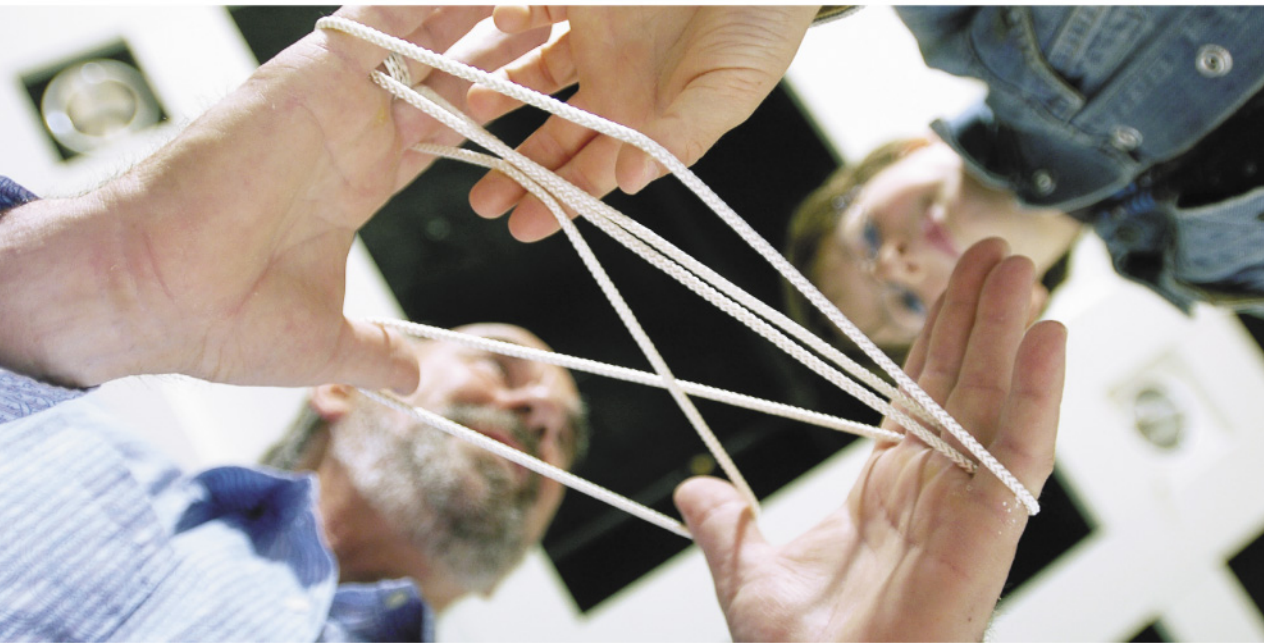


# Les mythes du choc des générations...



# ITIS

*Michel Audet, directeur*

*Professeur titulaire en relations  
industrielles, Université Laval*

*Directeur scientifique, CEFRIO*

IAPQ, Sherbrooke, 23 novembre 2006



Institut Technologies de l'information  
et Sociétés (ITIS)

*Les vieillards sont assez enclins à doter de leurs chagrins l'avenir des jeunes gens.*

**Honoré de Balzac**

## Plan

1. Les sources de réflexion
2. Le contexte et les signaux
3. Les mythes
4. Pour une stratégie à trois niveaux et à trois acteurs

# 1) Les sources de réflexion

- Congrès département des relations industrielles UL 2002
- Revue Gestion
- Travaux du CEFRIO
- Rapports de l'OCDE
- Anthropologues, sociologues, démographes et autres
- Tournée de conférences
- Le Web (août 461 000; octobre 737 000; novembre 928 000)
- Les activités de veille de l'Ordre

**Bref, que puis-je ajouter d'intelligent sur le sujet?**

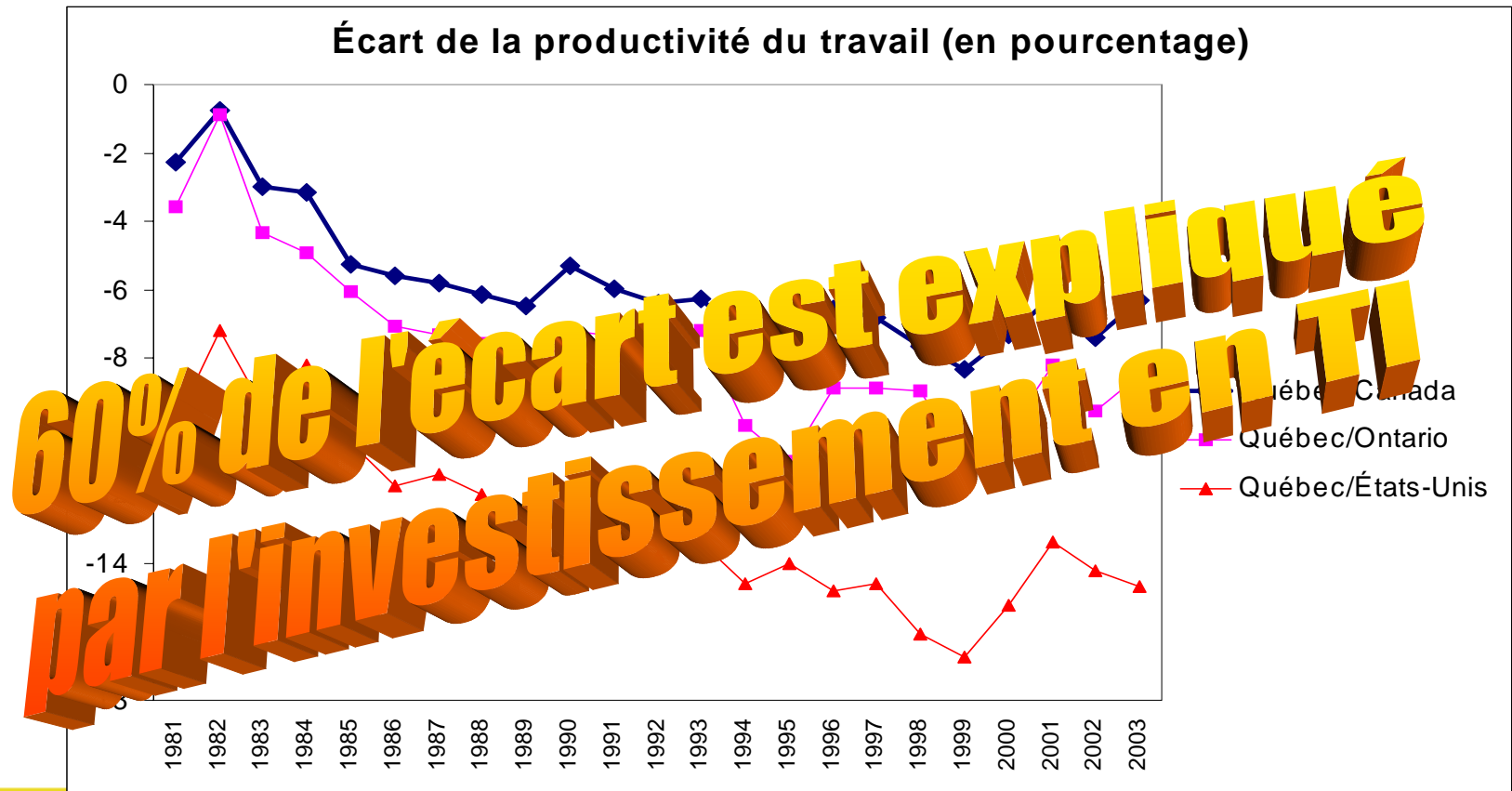
## 2) Le contexte et les signaux

- Le choc démographique: un enjeu planétaire
- Le Québec lucide et/ou solidaire?
  - La vérité sur l'économie du Québec (Commerce avril, 2006)
  - La dette et les générations futures
    - Lester Thurow: de la lutte des classes aux conflits de générations
    - Lawrence Kotlikoff: la comptabilité par génération
  - Le poids du Québec

# Pour une politique de l'innovation

## Un écart de productivité qui se dégrade

Source : MDEIE-DAEPS, 2005, compilation MDEIE-DISP (Camille Limoges, 2006)

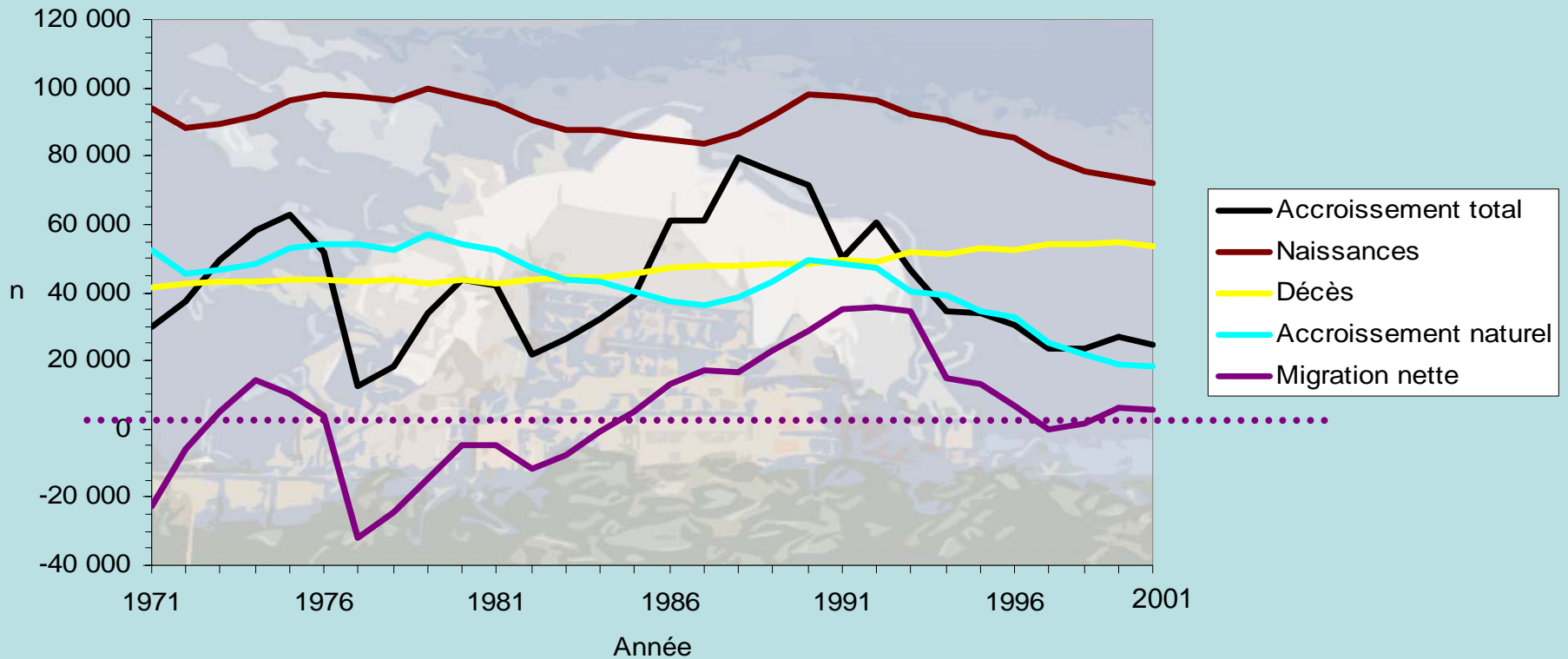


## 2) Le contexte et les signaux

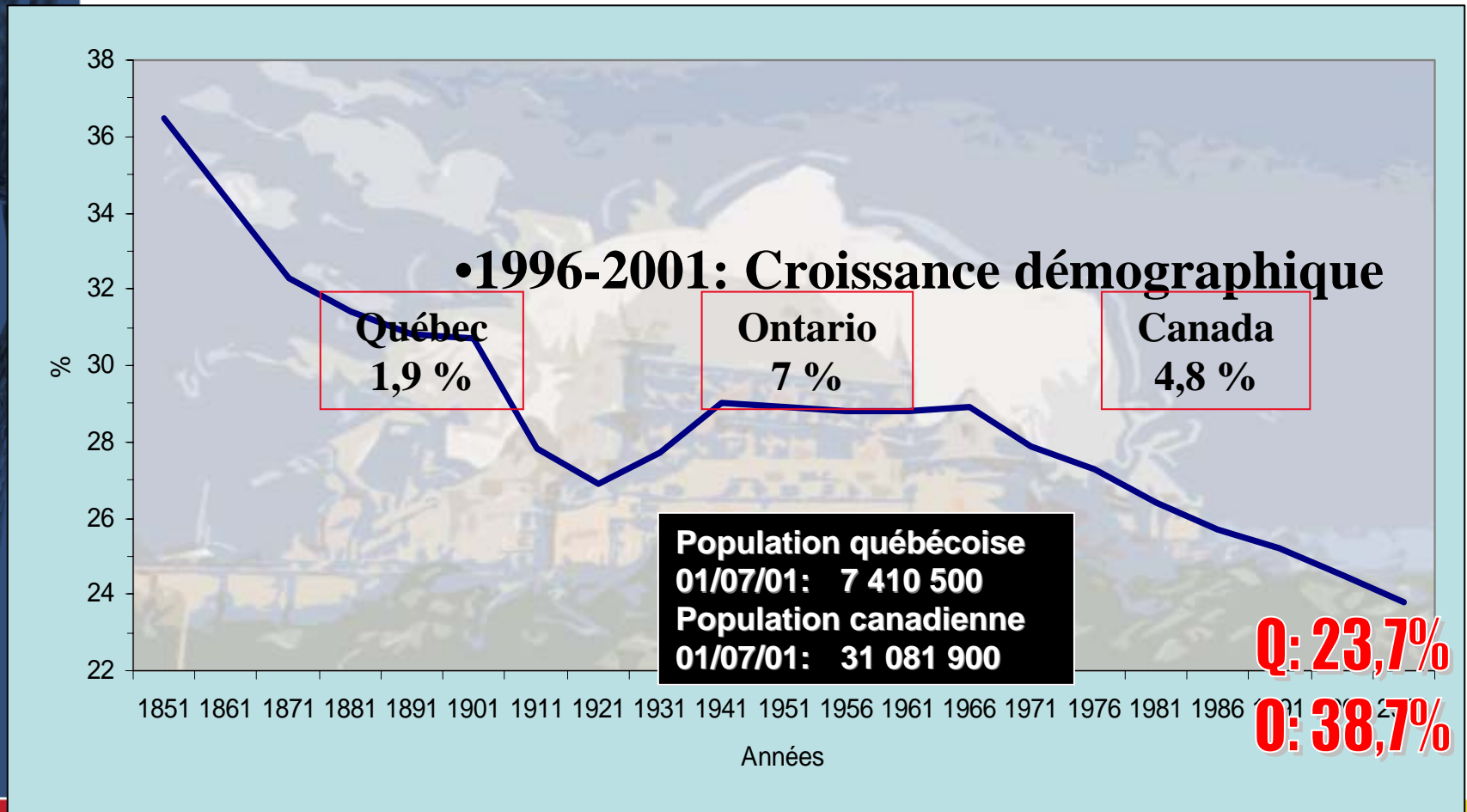
- Le choc démographique: un enjeu planétaire
- La démographie: entre Québec lucide et solidaire?
  - La vérité sur l'économie du Québec (Commerce avril, 2006)
- La dette et les générations futures
  - Lester Thurow: de la lutte des classes aux conflits de générations
  - Lawrence Kotlikoff: la comptabilité par génération
- Le poids du Québec



# Mouvement de la population, Québec, 1971-2000



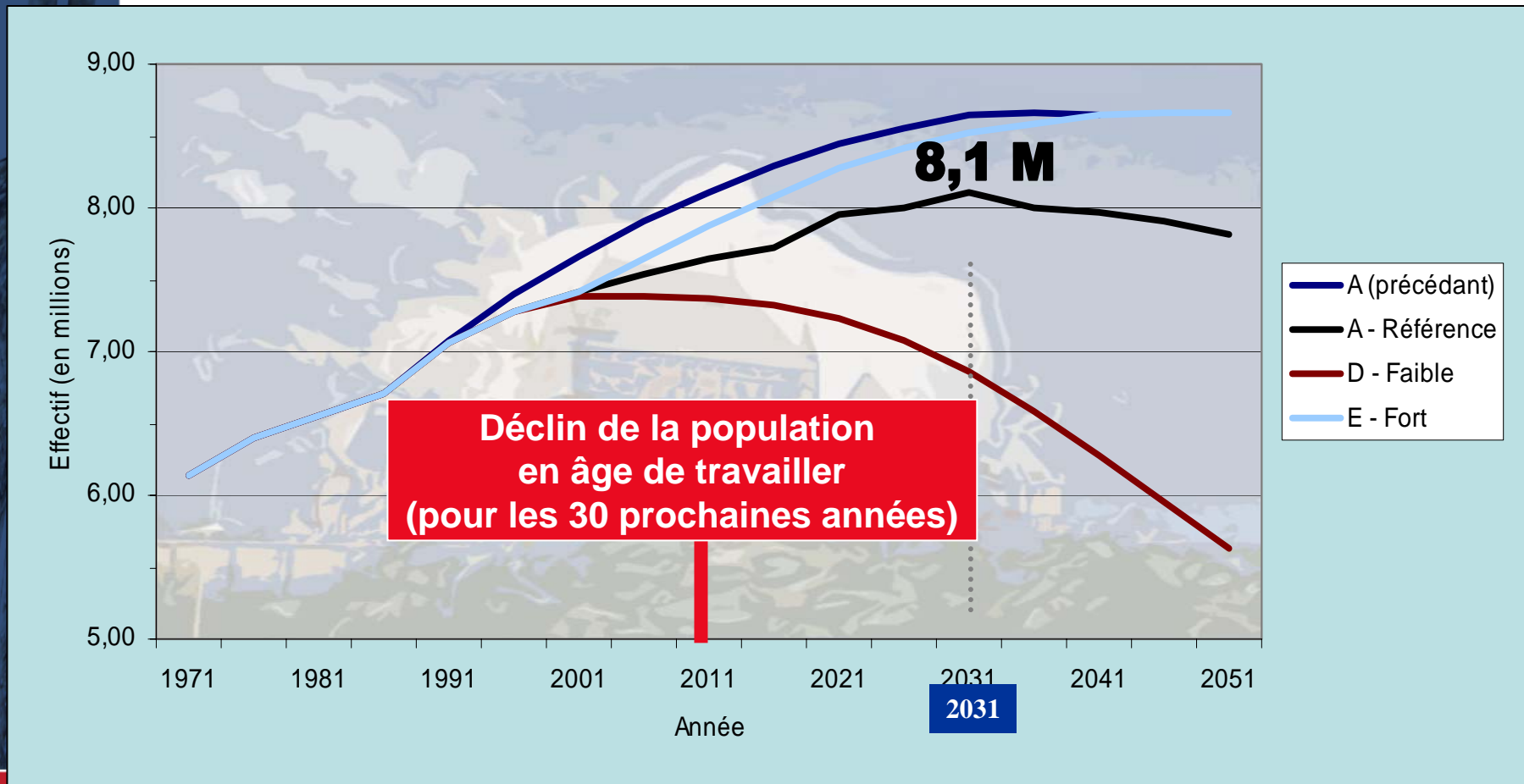
# Part relative de la population du Québec, Canada, 1851-2001



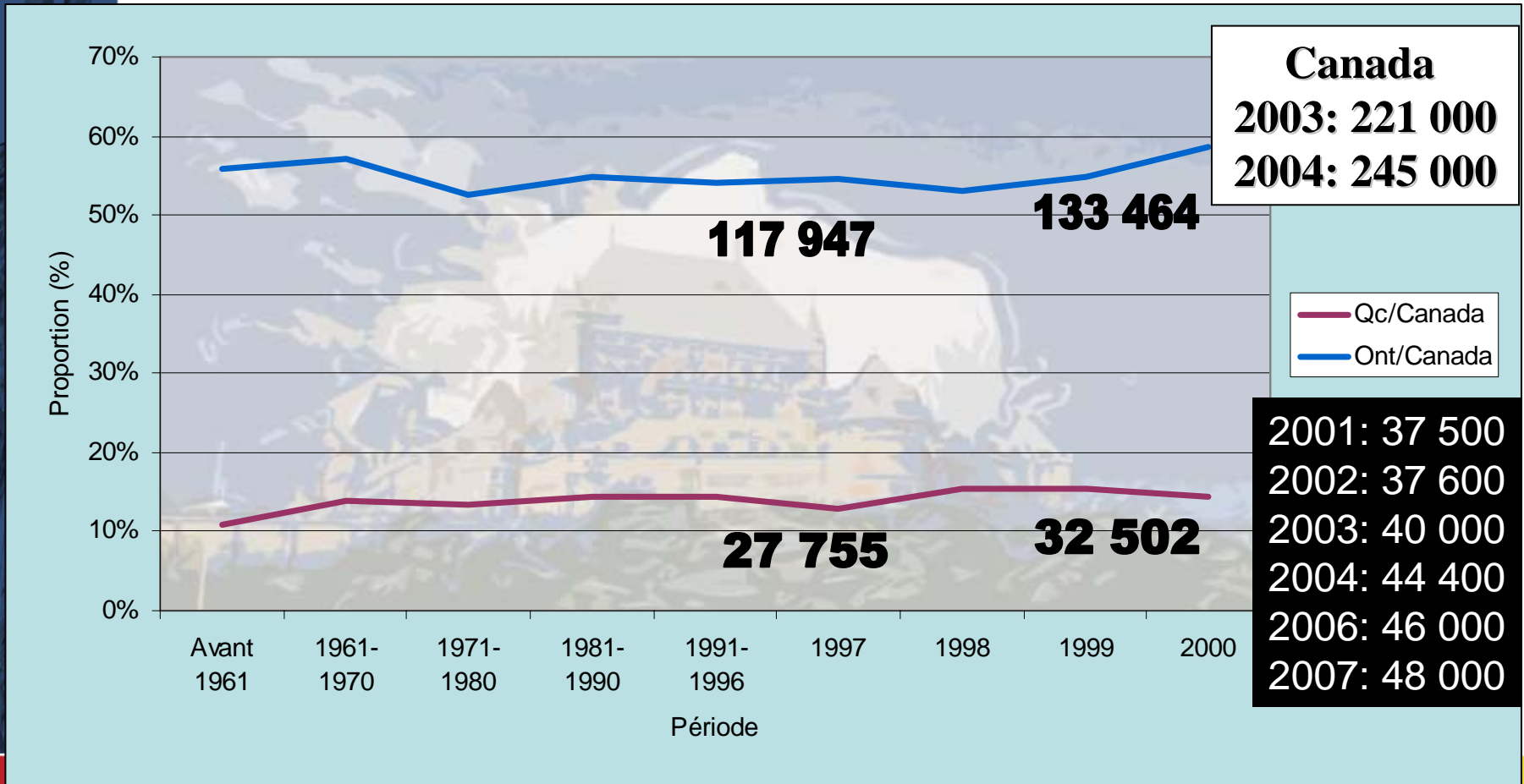
Source: Adapté de ISQ, 2001



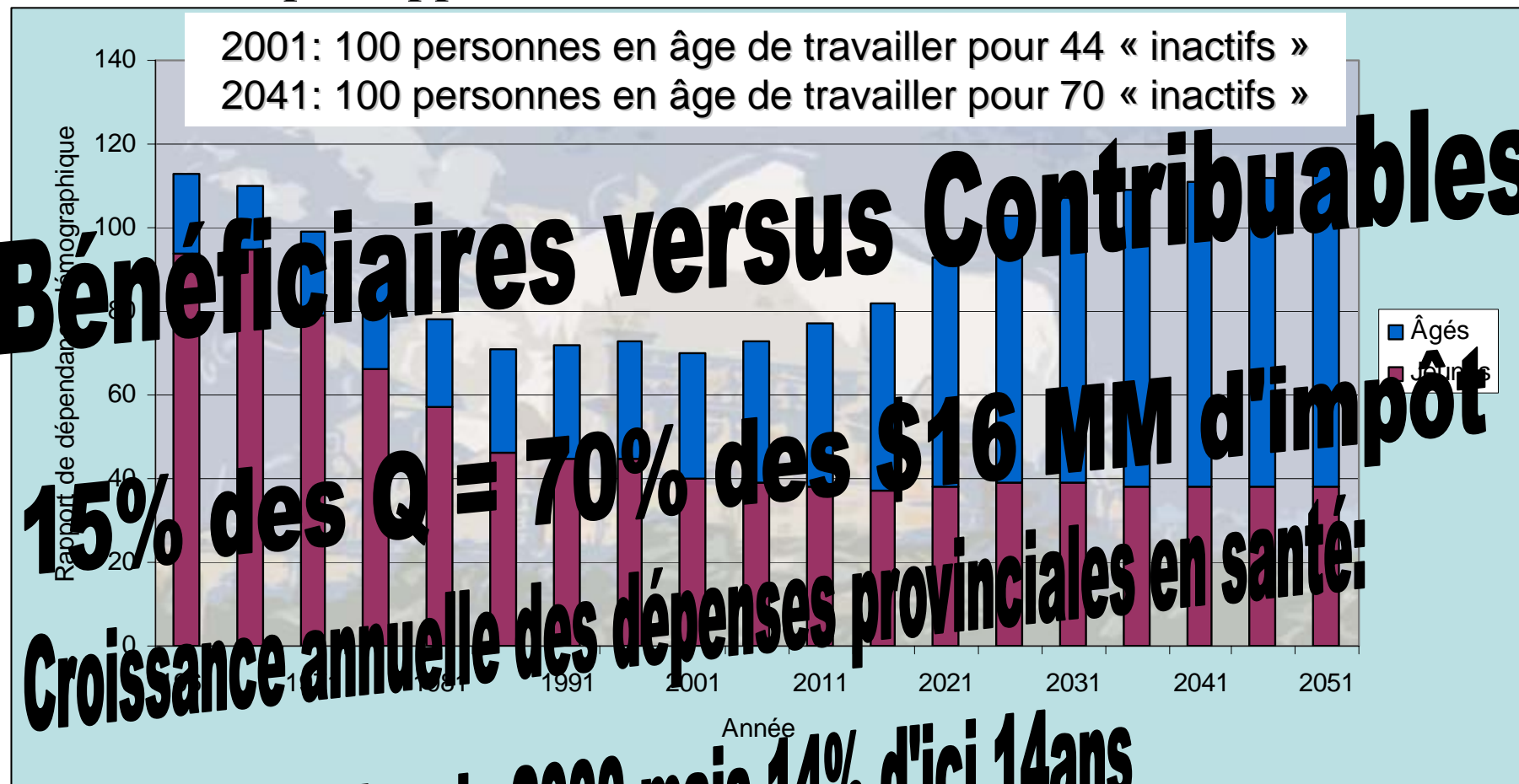
# Population du Québec, 1971-1998, selon quatre scénarios, 2001-2051



# Répartition géographique de la population immigrante, Canada, 1961-2000



# Rapport de dépendance démographique, scénario A (par rapport au 20-59 ans), Québec, 1961-2051



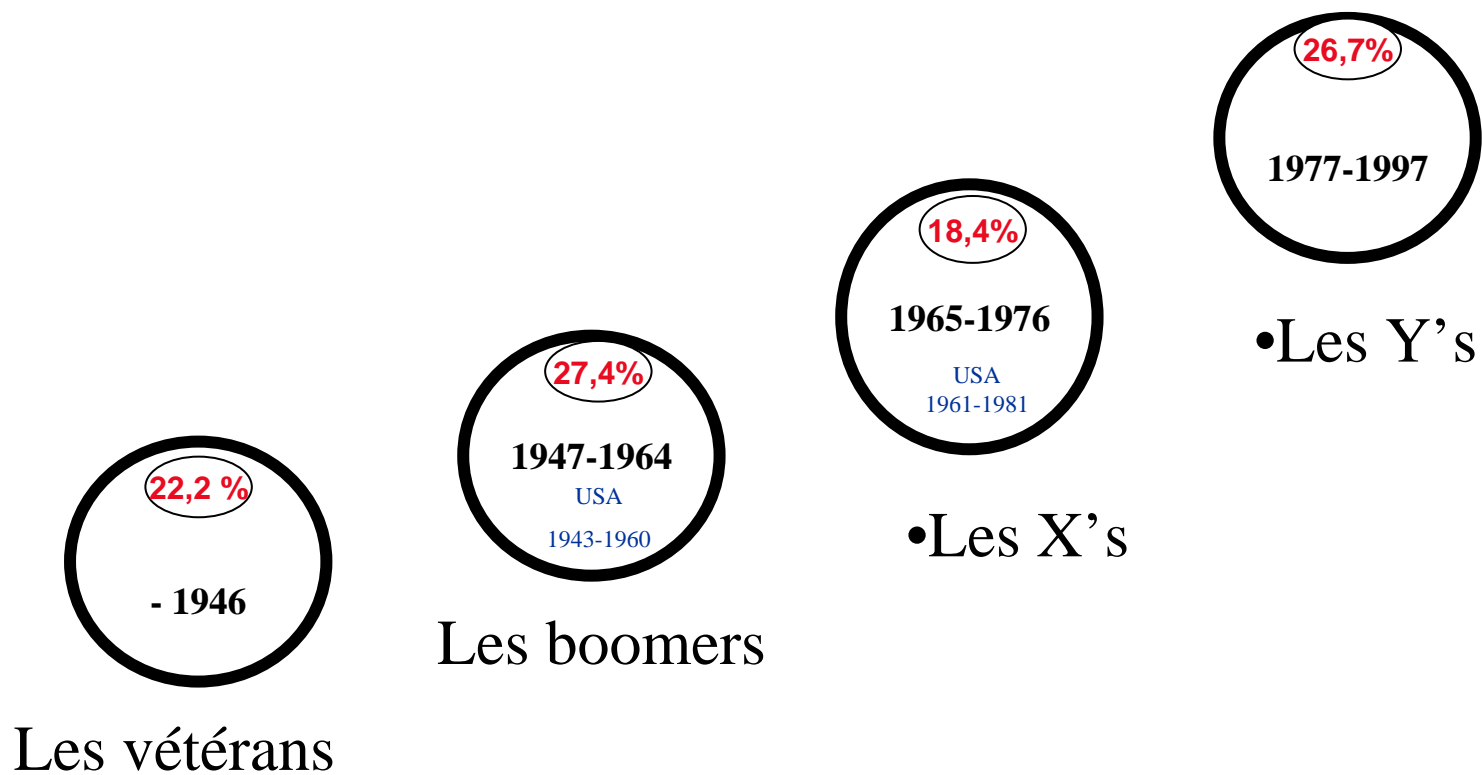
Source: Institut de l'état de Québec, 1999

# 3) Les mythes

- 1) On peut segmenter les générations
- 2) Les jeunes d'aujourd'hui sont nettement différents de ceux d'hier
- 3) Le départ des babyboomers entraînera une pénurie importante de main-d'œuvre
- 4) Il y a une crise des régimes de retraite
- 5) Le capital «connaissances» d'une organisation ne subira pas de ruptures
- 6) Les organisations sont sensibilisées et ont pris les mesures nécessaires
- 7) Les jeunes de la génération Y sont responsables et outillés pour affronter le marché du travail

# Mythe 1

## On peut segmenter les générations



# Mythe 2

## Les jeunes d'aujourd'hui sont nettement différents de ceux d'hier

*Attention! Les jeunes qui arrivent ou qui vont arriver dans nos entreprises ne sont pas nous en moins vieux.*

*Hervé Sérieyx*

- Les caractéristiques de la génération Y
- Convergence et divergence entre générations
- Les X's ne doivent pas être traités de façon tellement différente (Yang et Guy, 2006; Jurkiewicz et Brown, 1998)



# Les caractéristiques de la Génération Y

(Tapscott, 1998; Paré, 2002; Gauthier et Gravel, 2003)

- Indépendance – autonomie
- Liberté d'expression
- Volonté d'interactions sociales (faire équipe)
- Quête de nouveaux réseaux et nouvelles idées (changement)
  
- Faire carrière ..... a encore un sens

Critères recherchés chez un futur employeur de la part des jeunes finissants universitaires (Commerce, mai 2004)

1. Des perspectives de carrière intéressantes
2. Des défis à relever
3. La reconnaissance des compétences individuelles
4. Un juste équilibre entre le travail et la vie privée
5. Une rémunération motivante
6. Une entreprise qui encourage l'initiative et l'autonomie

# Les caractéristiques de la Génération Y

(Tapscott, 1998; Paré, 2002; Gauthier et Gravel, 2003)

- Techno
- Immédiateté – instantanéité (capitaliser rapidement sur l'expérience)
- Équilibre dans la vie
- Vision optimiste de l'avenir
- Tolérance et acceptation sociale
- Croient à l'action collective + qu'à la politique et aux institutions

# Les caractéristiques de la Génération Y

(Tapscott, 1998; Paré, 2002; Gauthier et Gravel, 2003)

- Sentiment d'accomplissement pas au même endroit (nomadisme - 50% ont déjà quitté leur région)
- Ubiquité (Reset)
- Constante validation
- Le « flow » ou la dépendance à la sensation
- Les parents sont + significatifs

# Mythe 3

## Le départ des babyboomers = pénurie importante de main-d'oeuvre

- Prévisions de création d'emplois (Emploi Québec)
  - 680 000 emplois à pourvoir d'ici 2009
    - 430 000 remplacement de mise à la retraite
    - 250 000 nouveaux emplois résultat de la croissance
- Manpower 2006: 35% (des 1700) prévoient accroître leurs effectifs

# Mythe 3

Le départ des babyboomers = pénurie importante de main-d'oeuvre

Exemples de secteurs



# Mythe 3

## Le départ des babyboomers = pénurie importante de main-d'oeuvre

- Accessibilité versus prise de retraite
- Renouvellement des effectifs et gains de productivité
  - Ex: Industrie forestière
  - Ex: Secteur public
  - Ex: Éducation



# Mythe 4

## Il y a une crise des régimes de retraite

«Il n'y a pas de problème de régimes de retraite, mais il y a une crise des retraites»

*Henri Paul Rousseau, Toronto, 29 mars 2006*

# Mythe 4

## Il y a une crise des régimes de retraite

- Problèmes de solvabilité
- Les transformations des régimes de retraites: RPD vers RCD
  - Enquête ORHRI (2005)
    - 69% des Q prévoient prendre leur retraite avant 65 ans
    - 31% entre 55 et 59 ans
    - 52% voudraient prendre une retraite progressive

# Mythe 4

## Il y a une crise des régimes de retraite

- La proportion des 65 et + en emploi a doublé de 1998 à 2005  
*Étude de la CIBC montre que 140 000 retraités ont lancé une entreprise au Canada, entre 2001 et 2004*
- Taux d'activité des 55-64 au Canada  
H 1998: 59% F 1998: 41%  
H 2005: 68% F 2005: 51%
- La part des 55 et + dans l'emploi:  
1997 = 9,1%  
2005: = 13%

# Mythe 5

## Le capital «connaissances» d'une organisation ne subira pas de ruptures

Exemple:

- Les pharmaciens au Québec (pénurie de 1000 pharmaciens)
- Obligation d'avoir recours aux pharmaciens dépanneurs (continuité de traitement et absence de connaissances du contexte et de la clientèle)
- 80% des PME québécoises sont familiales (Le Devoir 24 mars 2006)
  - 30% seulement réussissent le passage à la 2<sup>e</sup> génération
  - 10% réussissent le passage à la 3<sup>e</sup> génération

# Mythe 6

## Les organisations sont sensibilisées et ont pris les mesures nécessaires

- Enquête IAPQ, 2006
- Enquête ORHRI, 2005
  - 54% des travailleurs Q affirment qu'il n'y a pas de plan de relève dans leur organisation (60% pour les n/s)



# Mythe 6

## Les organisations sont sensibilisées et ont pris les mesures nécessaires

- Enquête Conference Board 2006 (137 hauts dirigeants)
  - Pour 80%, le vieillissement causera ou cause déjà des problèmes
  - Mais pour 50% ce n'est pas une priorité
  - 33% avancent ne pas avoir le temps et l'argent de s'en occuper

# Mythe 6

## Les organisations sont sensibilisées et ont pris les mesures nécessaires

- Enquête de Jacques Hamel sur la génération numérique (INRS et U de M, 2005)
- Étude de la Cegos
  - 62 % des DRH ont mis en place des modalités de transfert des connaissances (contre 41% en 2003) pour pallier les départs à la retraite des générations issues du baby-boom.
- Enquête de Sofres 2004: opposition entre DRH et cadres
- SQ: Primes de rétention aux policiers ayant 9 ans d'ancienneté

# Mythe 7

## Les «Y» sont responsables et outillés pour affronter le marché du travail

- Kidults et adulescents
- Culture de dépendance et affirmation
- Capacité à prendre la critique
- Culture de l'effort et du sacrifice
- Mémoire courte ou longue

*Dans mes pires cauchemars, je m'imagine en train de vivre sous la dictature soft d'une gérontocratie prospérant sous un discours jeuniste.*

*Christian Heslon*

# 4) Pour une stratégie à trois niveaux et à trois acteurs

	<u>Workplace</u>	<u>Fonctionnel</u>	<u>Stratégique</u>
<u>Entreprise</u>			
<u>Syndicat</u>			
<u>État</u>			

# Conclusion

*“Une génération plante des arbres ; une autre profite de leur ombre.”*

– Proverbe chinois.

# Références

Arcand Bernard, Le choc des générations,

[http://www.iapq.qc.ca/global/documents/activites/23/conf\\_BArcand02\\_10\\_2003.pdf](http://www.iapq.qc.ca/global/documents/activites/23/conf_BArcand02_10_2003.pdf)

Chauvel Louis, La responsabilité des générations, Revue Projet, Été 2001, no 266, pp. 14-22.

Dychtwald K, Morison R et Erickson T, Workforce Crisis, HBS Press Book, Cambridge, 2006.

# Références

Hamel J., Dawson C. et Marcoux-Moisan M., La génération numérique dans l'orbite du travail, Regards sur le travail, Ministère du travail, 2005, vol. 2 no 2.

Le Gall J.M, L'urgence d'une relève syndicale, La lettre d'E&P, no 111, mai/juin 2006.

Préel, Bernard, Les générations mutantes: belle époque, krach, mai 68 et internet, Éditions La Découverte, 2005, Paris

# Références

Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques,  
Connecting Young People, Policy, and Active Citizenship,  
Ottawa, 2006, [www.rcrpp.org](http://www.rcrpp.org)

Sérieyx H., Les jeunes et l'entreprise: des noces ambiguës,  
Eyrolles, Paris, 2002

Yang S-B, Guy M.E., Genxers versus Boomers, Work  
Motivators and Management Implications, Public  
Performance & Management Review, Vol. 29 no 3, march  
2006, pp. 267-284.