

# Valoriser la diversité des talents

DES JARDINS  
ENTREPRISES | 8



Par Gilles Drouin

LA RÉPONSE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE, QUI SE FAIT DÉJÀ BIEN SENTIR DANS CERTAINS SECTEURS, VIENDRA DES JEUNES NÉS DEPUIS LE DÉBUT DES ANNÉES 1980, LA GÉNÉRATION Y, AINSI QUE DES TRAVAILLEURS VENUS D'HORIZONS CULTURELS TRÈS VARIÉS.

Dans ce contexte, estiment deux experts consultés sur le sujet, les entreprises et les organisations n'auront pas le choix de faire preuve de souplesse, de compréhension et d'imagination pour attirer et conserver les nouvelles recrues. Les gestionnaires seront non seulement des détecteurs de talents, mais aussi des metteurs en scène capables de créer un milieu favorable à l'éclosion de ces talents.

«Il est préférable d'adapter le poste aux talents de la personne, plutôt que l'inverse», lance Alain Samson. Auteur prolifique, consultant et formateur, en

particulier auprès d'équipes de vente, Alain Samson est d'avis que le contexte de pénurie de main-d'œuvre qui se concrétise petit à petit est propice à un changement de mentalité chez les gestionnaires. «Jusqu'ici, nous avons géré selon le principe qu'il fallait faire aux autres ce que nous voudrions qu'ils nous fassent, explique-t-il. Cette attitude est dépassée. Dorénavant, il faut traiter les autres pour ce qu'ils sont.»

«Au cours des dernières années, poursuit Alain Samson, nous avons vécu une ère d'homogénéité. Les travailleurs se ressemblaient beaucoup et l'application de règles uniformes pour tous



Alain Samson invite les gestionnaires à miser sur les objectifs communs pour améliorer le travail de leurs équipes.

Pour favoriser les relations, il faut miser sur les trois « C » : connaître, comprendre, communiquer.

convenait bien. Dans un monde où les gens sont différents, l'équité n'est plus de traiter les gens de cette façon, mais en fonction de ce qu'ils sont.»

Reconnaître et favoriser l'éclosion des talents de chaque employé n'est évidemment pas le chemin le plus facile à suivre. Il requiert une écoute particulière et une ouverture aux autres. C'est vrai avec les jeunes de la génération Y autant qu'avec les nouveaux arrivants aux horizons culturels variés.

### LA LOYAUTÉ DES JEUNES

Ainsi, les « Y » ont grandi avec les valeurs de liberté et de justice si chères à leurs parents, les baby-boomers. « Les boomers ont changé la société dans les années 1960 et 1970, rappelle Stéphane Simard. Leurs enfants en feront tout autant dans les années à venir. Du moins, je crois qu'ils vont provoquer un changement important dans le monde du travail. »

Consultant en gestion des ressources humaines, particulièrement sur les façons de conserver les bons employés, Stéphane Simard rappelle que les jeunes n'ont que faire de la loyauté à sens unique. « Les représentants de la génération Y ont vu leurs deux parents fréquenter le marché du travail et se tuer à l'ouvrage », remarque Stéphane Simard. Ils ont également vu leurs parents, ou ceux de leurs amis, être traités injustement par leurs employeurs, faisant les frais de congédiements peu respectueux des années de loyauté. « Pour plusieurs d'entre eux, ajoute Stéphane Simard, il y a un bris de confiance envers les employeurs et même envers le système. »

Il en résulte que les membres de cette jeune génération pensent davantage à leur carrière personnelle qu'à leur employeur. « Il y a un déplacement de la loyauté de l'employeur à la carrière personnelle », estime Alain Samson.

Toutefois, cela ne veut pas dire qu'ils soient centrés sur leur nombril, comme le pensent bien des gestionnaires et des employés plus âgés. « Ils désirent un monde plus équitable, soutient Stéphane Simard. Ils veulent faire de l'argent, mais pas au détriment de l'environnement, des conditions sociales ou d'une main-d'œuvre sous-payée dans d'autres pays. »

Comment motiver et retenir ces jeunes ? Sûrement pas en les traitant comme des enfants trop gâtés par leurs parents. « Les jeunes veulent d'abord et avant tout améliorer leurs compétences et leur employabilité, explique Stéphane Simard. L'employeur doit constamment leur proposer des défis, les aider à grandir. Sinon, ces derniers iront voir ailleurs. »

La génération des Y, c'est aussi la génération du « pourquoi ? ». On ne les motive pas en leur demandant d'obéir aveuglément aux directives. Ils veulent

comprendre la raison et l'importance de faire tel ou tel geste. Cette attitude implique que l'employeur ou le gestionnaire doit expliquer clairement ses attentes et préciser le rôle de chacun. « Pour motiver et stimuler les jeunes, ajoute Stéphane Simard, il est important d'établir un lien clair entre le travail demandé et les résultats pour l'entreprise, le client ou la société en général. » Le gestionnaire avisé fera aussi preuve

## DEUX LECTURES

Alain Samson est l'auteur de *Mon équipe est multicolore, mais je suis daltonien*, un ouvrage dans lequel il explique plus en détail comment favoriser l'esprit d'équipe dans un contexte multiculturel.

Stéphane Simard a publié *Génération Y. Attirer, motiver et conserver les jeunes talents*, un guide pour gestionnaires désireux de créer un environnement de travail stimulant.



*Stéphane Simard insiste sur le fait que les jeunes exigent ouverture et confiance de la part de leur gestionnaire.*

d'une ouverture sur les façons de faire. «Le gestionnaire donne la vision, l'objectif, explique Stéphane Simard. Il définit le carré de sable et laisse ensuite aller les employés.»

Les jeunes sont-ils antisindicalistes? «Ils rejettent plutôt l'idée qu'il faut traiter sur le même pied tous les employés, croit plutôt Stéphane Simard. Pour eux, c'est le mérite qui compte d'abord dans l'évaluation des employés. Ils veulent plutôt être jugés en fonction de ce qu'ils méritent.»

Pour favoriser les relations intergénérationnelles, Alain Samson mise sur les trois «C»: connaître, comprendre, communiquer. La communication n'est pas à sens unique. Gestionnaires, employés expérimentés et jeunes travailleurs doivent apprendre à se connaître, à se comprendre et à s'accepter. Le respect mutuel est de mise, de part et d'autre. «Il importe de bien connaître le cheminement d'une personne et ce qu'elle a vécu, explique

«Les boomers ont changé la société dans les années 1960 et 1970. Leurs enfants en feront tout autant dans les années à venir.»

– Stéphane Simard

Alain Samson. Cette connaissance aide à mieux comprendre ce que l'autre est devenu et ainsi à mieux communiquer avec lui. C'est la responsabilité de tous, pas seulement celle du gestionnaire ou du boomer.»

### LE NOUVEAU CLAN, UNE APPROCHE EN QUATRE ÉTAPES

La règle des trois «C» s'applique aussi très bien et même davantage aux employés issus de diverses communautés culturelles. Encore ici, Alain Samson croit que la communication demeure la clef maîtresse, car l'ouverture à l'autre, à celui qui est différent, n'est pas naturelle. «En vente, explique-t-il, un des facteurs essentiels pour que le client nous apprécie est de trouver des points communs avec lui. C'est une attitude ancrée en nous. Nous sommes en quelque sorte programmés biologiquement pour préférer être avec des gens qui nous ressemblent.»

Le consultant croit que le grand défi des employeurs qui s'ouvrent à la diversité culturelle est de faire prendre conscience que le sens du mot clan a changé. «Le clan n'est plus le rassemblement de gens qui se ressemblent, mais plutôt celui des gens qui ont un objectif commun et des concurrents communs», soutient Alain Samson.

Alain Samson propose une approche en

quatre étapes pour former ce nouveau clan et faire en sorte que tous les employés apprécient le travail dans un contexte multiculturel.

- 1) Il importe d'abord d'**apprendre un vocabulaire commun** aux employés. Qu'est-ce que le racisme, la xénophobie ou encore l'âgisme?
- 2) Il est essentiel de faire **connaître les différences culturelles**, de les expliquer, plutôt que d'essayer de les nier.
- 3) Il faut apprendre à recevoir et à **accepter l'autre**, sans nécessairement aller jusqu'à l'apprécier.
- 4) Il est primordial d'**acquérir des attitudes** qui favoriseront l'interaction et l'intervention lorsque des situations relatives aux différences culturelles nuisent à la productivité du groupe.

Devant la multitude des intérêts personnels, des motivations propres à chacun et des différences culturelles, tant Alain Samson que Stéphane Simard croient que le gestionnaire se doit de montrer le cap. «Son rôle, précise Stéphane Simard, consiste à bien faire comprendre la raison d'être de l'entreprise ou de l'organisation et à mettre en évidence les raisons de bien travailler ensemble.»

